

As mudanças educacionais e a liderança administrativa na escola

A s s i s M e n d e s G o e s

Professor Assistente da U.F.C.
MS in Ed. Illinois State University, USA

I N T R O D U Ç Ã O

É importante ressaltar, observando a interação escola-comunidade, a necessidade que a escola tem de inovar ou mudar seus objetivos e atividades para poder ser útil à comunidade em que se insere. Isso implica em mudanças no currículo, na estrutura organizacional e nos serviços prestados.

Os administradores escolares sempre encontram resistências aos seus planos inovadores. Tais resistências se apresentam mais acentuadas quando as mudanças propostas entram em conflito com os interesses e *status* de indivíduos e grupos. Como líderes condutores de um processo de mudanças, os administradores devem cuidar para se não deixar dominar pela pusilanimidade dentro da escola. Para não perderem a liderança do grupo só lhes resta assumir o comando de implantação das reformas necessárias. Isso é urgente, pois, na maioria das vezes, as mudanças são inevitáveis. Elas virão com o seu beneplácito ou à sua revelia (2).

A perda de liderança na escola poderá ainda se verificar se os administradores, no afã de comandar para inovar, não tomarem conhecimento de alguns princípios básicos que fa-

cilitarão a liderança na escola durante um processo de mudanças.

É esse o objetivo do presente trabalho. Será feita uma análise dos mecanismos que envolvem um processo de mudanças no sentido de determinar os fatores responsáveis pela preservação da liderança administrativa. Especificamente, o presente estudo foi organizado visando apresentar o administrador escolar, ou seja, o diretor da escola de 1.º e 2.º graus, como um agente líder de mudanças, indicando alguns princípios básicos que o ajudarão a comandar um processo de mudanças sem perder a liderança do grupo.

MECANISMOS DE UM PROCESSO DE MUDANÇAS

Não há negar que a escola brasileira vive atualmente um processo de mudanças que lhe é ímpar em toda a história educacional do país. A reforma do ensino de 1.º e 2.º graus suscitou perplexidade nos educadores. Todos concordam que as mudanças propostas pela Lei 5.692 são vitais para a educação brasileira, mas poucos são os que se sentem preparados para as pôr em prática. Como líderes condutores de um processo de mudanças, os administradores escolares são os mais requisitados para enfrentar os desafios da atual conjuntura de mudanças.

Autores e pesquisadores insistem em afirmar que o administrador escolar pode se transformar em agente ou inibidor de mudanças na escola (8). Criar condições psicológicas dentro do ambiente, que possibilitem aceitação e desejo de mudanças por parte do grupo, é responsabilidade de um líder condutor de mudanças. É imprescindível que todos se interrelacionem confortavelmente na escola. Sem isso, dificilmente o líder conseguirá aquela unidade de objetivos, fator preponderante num processo de mudanças. Líder e membros do grupo devem ficar atentos às implicações da mudança: novos problemas, situações de conflito, novas facetas de resistências, etc. (11).

Como num processo de mudanças estão envolvidos seres humanos e não coisas inanimadas, o conhecimento das relações humanas é importantíssimo para o líder. O simples fato

de reunir pessoas para discutirem soluções de problemas pode suscitar mais tensões do que cooperação. É aconselhável que o líder inicie seu trabalho formando pequenos grupos que representem as aspirações das partes e do grupo todo (3).

Resistência aos movimentos de mudança é quase sempre resultado de um medo real ou imaginário. Uma mudança qualquer pode implicar em redistribuição do poder, prejudicando interesses e eliminando *status*; em alteração das maneiras características de mobilizar energias; ou em correção dos padrões de comunicação (9).

Enquanto é esperado que os membros do grupo se adaptem aos requisitos de novas maneiras de cooperação para atingir um objetivo, lhes assiste o direito de exigir melhoria no seu bem-estar, oriunda da cooperação.

O RELACIONAMENTO NUM PROCESSO DE MUDANÇAS

É importante que o exato relacionamento entre o agente de mudanças e os membros de uma organização seja claramente definido. Chester Barnard concebeu a organização como um sistema que abraça as atividades de duas ou mais pessoas coordenando suas atividades para um objetivo comum. Conforme sua teoria, o sucesso de uma organização depende de duas condições:

- a) consecução dos objetivos da organização, que ele chamou de *effectiveness*, ou seja, eficiência da organização;
- b) satisfação dos membros da organização, chamada por ele de *efficiency*, ou seja, eficiência do indivíduo (1).

Idêntica é a formulação de Getzels. Ele concebeu "o sistema social como duas classes de fenômenos que são, ao mesmo tempo, conceitualmente independentes e fenomenalmente interativos" (7). Esses dois fenômenos são a instituição com seus cargos e aspirações e os indivíduos com suas personalidades e necessidades. O comportamento observado é por ele chamado de comportamento social, que pode ser entendido como uma função da dimensão nomotética com a dimensão ideográfica (7). Como Barnard, ele vê o sucesso da organização como um resultado positivo do relacionamento entre a organização e seus membros.

Na escola o bom relacionamento instituição-membros é a razão de ser da eficiência educacional. Um eficiente agente de mudanças deverá sempre tornar conhecido aquilo que ele pretende fazer e o que ele espera dos outros que com ele trabalham (11). Sem a cooperação do grupo um agente de mudanças quase nada poderá realizar visando implantar um processo de mudanças.

Discernimento e muito tato são imprescindíveis. Durante um processo de mudanças, o administrador escolar deve estar menos preocupado em promover suas idéias e mais empenhado em aumentar a visão do grupo com relação aos objetivos e aos meios para atingir tais objetivos. Por essa razão, o verdadeiro agente de mudanças deve se dirigir aos líderes entre os professores, pelo menos no começo, para que seja conquistada a confiança e eliminada qualquer consequência funesta provocada pelas inovações pretendidas (14).

Quanto mais antiga é a escola, mais tradicionalistas são os seus membros. Através de uma acurada investigação preliminar, o administrador poderá se capacitar melhor para determinar os valores das mudanças visadas, à luz das circunstâncias. Assim fazendo, ele poderá equilibrar suas atividades ao estabelecer uma mudança de sorte que ela seja introduzida com o mínimo de choques e o máximo de aceitação entre os membros da escola.

O ADMINISTRADOR COMO UM AGENTE DE MUDANÇAS

Muito se tem discutido sobre o que constitui o eficiente administrador escolar. Vale ressaltar, entre outros aspectos, que o eficiente administrador é aquele que sabe e é capaz de levar a bom termo mudanças educacionais. Sua posição dentro da escola permite que ele seja considerado um verdadeiro arquiteto e engenheiro das mudanças educacionais. É, realmente, um agente de mudanças.

Pressionado por alguns grupos e resistido por outros dentro e fora da escola, freqüentemente ele se encontra em situação de profunda frustração. E caso se proponha a intro-

duzir mudanças em sua escola, ignorando o mecanismo e as consequências das mesmas, fracassará e, sem dúvida, perderá a liderança do grupo (14).

Kurt Lewin vê a mudança como um processo de descongelamento do atual nível, movendo-se para um novo nível e congelando-se nesse novo nível (9). Para Lippitt, Watson e Westley a mudança é um processo contínuo de adaptação, ajustamento e reorganização envolvendo aprendizagem, desenvolvimento, maturação e crescimento (9).

Analizando as condições, sob as quais as mudanças educacionais podem se processar, Coffey e Golden, depois de uma extensa revisão da literatura relacionada com o assunto, sugeriram as seguintes condições:

- a) quando a liderança é democrática e os membros do grupo têm liberdade de participar do processo de tomar decisões;
- b) quando existem normas estabelecidas que fazem da mudança social um aspecto esperado do crescimento institucional;
- c) quando a mudança pode ser levada a efeito sem prejuízo dos membros do grupo;
- d) quando o grupo tem um forte sentido de participação, quando a mudança é atrativo aos membros e é relacionada com a satisfação das necessidades dos mesmos;
- e) quando os membros do grupo participam da função de liderança, ajudam na formulação de objetivos, planejam as etapas para realização dos objetivos e participam da evolução dos aspectos de liderança;
- f) quando o nível de coesão permite aos membros do grupo se expressarem livremente, testarem novas experiências e avaliarem novos comportamentos e atitudes sem serem criticados pelas consequências de tais atos (4).

O trabalho mais importante de um agente de mudanças é a investigação do problema a fim de isolar os fatores envolvidos e as áreas de possível dificuldade. Mudanças em uma área poderão causar inesperadas mudanças em outras áreas. Por essa razão, o agente de mudanças deve ser capaz de definir claramente os objetivos a serem alcançados e as suposi-

ções que ele está formulando para justificar as mudanças. Sem essa clareza de visão, os objetivos das mudanças podem ser interpretados negativamente pelos demais membros do grupo (6).

Lippitt, Watson e Westley caracterizaram o agente de mudanças como um motivador que desencoraja a dependência no relacionamento com os súditos, forçando todos a trabalharem juntos visando às necessidades individuais e os objetivos do grupo. O método consiste em encorajar os membros a aprenderem, operando criativamente. O agente pode aderir a uma bem definida seqüência de procedimentos ou então pode modificar suas contribuições de conformidade com a progressiva resposta do cliente (9).

Os citados autores sugerem pelo menos cinco alternativas das quais o agente de mudanças pode selecionar a mais apropriada para ajudar seu trabalho. Primeira, estimular novos relacionamentos dentro da organização como resultado de sua observação feita de fora. Segunda, adotar procedimentos obtidos em experiências bem sucedidas com outros indivíduos. Terceira, usando da autoridade, o agente de mudanças pode congrega anonimamente os membros da organização para trabalharem na solução dos conflitos existentes. Quarta, tentar a criação de pequenas ilhas culturais, um ambiente especial no qual as partes divergentes pudessem se sentir mais livres e tentar alguma coisa nova e diferente para depois estabelecer as normas desejadas. Quinta, e última, providenciar suporte durante o processo de mudanças porque o membro pode se ver embaraçado perante as necessidades de mudanças (9).

O ADMINISTRADOR COMO LÍDER EDUCACIONAL

Para ser um líder educacional, o administrador precisa conhecer as implicações educacionais, vocacionais, disciplinares e culturais de cada matéria componente do currículo. Ele deve saber que matérias têm mais implicação vocacional e profissional do que educação geral, o grau de valor das mesmas para efeito de transferência de alunos e como cada matéria está relacionada com as atividades da vida.

Ele precisa saber como mobilizar talentos para atingir os objetivos da escola e conseqüentemente os objetivos educacionais procurados por toda a sociedade. É isso o que se chama liderança educacional. Não é admissível que o administrador tente desenvolver um programa educacional numa atmosfera de autoridade. Ele deve reconhecer que as necessidades dos alunos serão atendidas quando a formulação de objetivos e a tomada de decisões sejam frutos de um trabalho cooperativo e cuidadoso entre professores e administradores (13).

É necessário ainda que o administrador escolar conheça pessoalmente cada membro da escola. O conhecimento exato das qualidades e defeitos de cada indivíduo é de suma importância para melhor utilização dos talentos que trabalham na escola. O bom relacionamento entre o administrador, alunos, professores e a comunidade serve para eliminar qualquer ação arbitrária ou movida pelo capricho e para estimular um trabalho mais produtivo entre os membros da escola.

Saber falar e formular perguntas, ouvir, observar, interpretar e entrevistar são qualidades que o administrador escolar tem que se esforçar para possuir. No seu relacionamento diário com os membros da Secretaria de Educação, professores, alunos, pais e demais membros da comunidade, ele será bem sucedido se souber se comunicar. Uma comunicação não apenas através de palavras, mas também através de seus atos e comportamento. Suas cartas e demais material escrito devem deixar transparecer muita nobreza de espírito, mesmo quando tais documentos se destinem a censurar ou corrigir alguém.

É impossível que o administrador escolar seja um líder na escola e, conseqüentemente, um líder educacional, um agente de mudanças dentro da escola, se seu trabalho administrativo não se pautar pelos princípios supramencionados.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

A essência da liderança administrativa se constitui de um esforço visando o grupo a trabalhar harmoniosa, prazen-

teira e zelosamente na escola. Como líder, o administrador é uma personalidade central, em torno da qual giram todas as demais personalidades da escola. Ele deverá trabalhar no sentido de aglutinar todos os membros do grupo em torno dos objetivos visados pelas mudanças.

Especificamente, deve-se entender como liderança administrativa num processo de mudanças:

- a) motivar o trabalho do grupo, dando-lhe novas direções e estabelecendo objetivos salutareis;
- b) encorajar os professores a experimentarem novos cursos, novas técnicas e novas atividades;
- c) levar os professores a olhar suas atividades e programas mais criticamente;
- d) desenvolver nos professores mais criatividade na educação e no ensino;
- e) estabelecer padrões de escolaridade, disciplina e atividades educacionais, levando alunos e professores a aderirem a tais padrões;
- f) desenvolver no grupo interesse e desejo para com novas tendências em educação e estimular os professores a modificarem seus métodos educacionais;
- g) fornecer pessoal e material que atendam às exigências dos programas escolares;
- h) construir entre professores, alunos e demais membros da escola o espírito de união e unidade de objetivos;
- i) favorecer o relacionamento escola-comunidade para que essa ajude a escola a atingir seus objetivos (10).

Contudo, o líder administrativo deve possuir alguma coisa a mais além desse acúmulo de qualidades supramencionadas. Equivale dizer que a coragem em tomar decisões, mesmo as mais ingratas, a persistência em atingir os objetivos propostos, não obstante o espírito negativista dos outros, devem dinamizar o administrador na sua tarefa de agente de mudanças e líder educacional. Ele deve superar a inércia natural que muitas vezes se apodera dos membros que com ele trabalham, forçando-os a caminharem para frente, ainda

que lentamente. Ele deve trabalhar muito, às vezes, mais do que todo o grupo junto.

O comando administrativo deve ser exercido positivamente, mas nunca de uma maneira dogmática. Suas idéias, valores e entusiasmo devem ser respeitados como idéias, valores e entusiasmo de um membro do grupo. Se ele se descuidar da avaliação e reflexão sobre o presente e o futuro, ou se ele se desviar dos objetivos propostos, sua escola continuará na mesma. Dificilmente introduzirá inovações e implantará progresso (5).

É importante que o administrador escolar veja a escola de uma maneira um tanto diferente daquela que é vista pelos demais membros da escola. Para assim proceder, ele deve ser mais refletivo, conhecedor das melhores técnicas, interessado e cioso do progresso dos alunos, bem-estar dos professores e satisfação da comunidade.

Comumente, o sucesso ou fracasso em exercer a liderança depende da atividade do administrador em estabelecer bons relacionamentos com os professores, alunos, *staff* e comunidade. Conhecer e entender esse pessoal é um pré-requisito que sempre deve ser enfatizado. Isso implica em considerar os interesses e necessidades particulares dos professores, descobrir seus valores e habilidades para colocar a pessoa certa no lugar certo. Por todos os meios possíveis zelar pelo bom relacionamento aluno-professor e escola-comunidade (12).

Resumindo, as tarefas de um líder educacional podem ser assim enumeradas:

- a) estabelecer confiança;
- b) desenvolver uma atitude aberta, suscetível à mudança, não apenas em si, mas em todos os que com ele trabalham;
- c) ter sensibilidade para saber quando é possível atrair os outros para sua confiança;
- d) pôr em ação mudanças consistentes com sua confiança, reconhecendo que os outros o vêem de uma maneira diferente (10).

O administrador escolar é levado a ser um líder porque assim o requer o bem comum da escola. A posição por ele ocupada é tão estratégica que seria um fracasso para toda a escola se ele viesse a perder a liderança do grupo.

Se o administrador escolar não tiver habilidade para atuar como verdadeiro líder educacional, a escola, por sua vez, perderá a liderança na comunidade. Se, ao contrário, ele tiver habilidade para a liderança, mas por forças externas for dificultado seu trabalho, não só a escola mas também a comunidade sofrerá as conseqüências.

S U M Á R I O

Essencialmente, o presente trabalho considerou, de maneira sucinta, os mecanismos de um processo de mudanças e as condições que possibilitam o administrador escolar a introduzir inovações na escola, sem perder a liderança administrativa. Foi enfatizado o trabalho do administrador como um agente de mudanças e como um líder educacional. Conclusões tiradas permitem a formulação de princípios básicos, visando a preservação da liderança administrativa num processo de mudanças.

B I B L I O G R A F I A

1. Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938, chap. 1.
2. Bockman, V. M. "Principal as manager of Change", *The Bulletin of the NASSP*, Oct., 1971, 55:25-31.
3. Brown, Alan T. "Reations to Leadership", *Educational Administration Quarterly*, Winter, 1967, 3:62-73.
4. Coffey, Hubert S., and William P. Golden, Jr. *In-Service Education for Teachers, Supervisors, and Administrators*. Fifty-sixth Yearbook of the National Society for the Study of Education, Part I. Chicago: University of Chicago Press, 1957, pp. 101-102.
5. Evenson, Warren L. "Leadership Behavior of High School Principals", *The Bulletin of the NASSP*, Sept., 1959, 43:96-101.

6. Flanagan, J. C. "Administrative Behavior in Implementing Educational Innovations", *Education*, Feb., 1970, 90:213-20.
7. Getzels, Jacob W. "Administration as a Social Process", *Administrative Theory in Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1958. pp. 151-152.
8. Larry, W. Hughes and Gerald C. Ubben. "New Leadership for the Secondary School", *The Bulletin of the NASSP*, Sept., 1970, 54:61-69.
9. Lippitt, Ronald, Jeanne Watson, and Bruce Westley. *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1958, pp. 10-238.
10. Mckague, T. R. "LPC: a New Perspective on Leadership; Fieldler's Theory of Leader Effectiveness", *Educational Administration Quarterly*, Autum, 1970, 6:1-14.
11. Panush, L. and others. "Conceptual Change and the Role of the Principal", *The Bulletin of the NASSP*, April, 1971, 55:65-8.
12. Pederson, M. "Effective and Ineffective Action of the High School Principal", *Journal of Secondary Education*, Oct., 1970, 45:260-64.
13. Pentecost, P. M. "Changing Secondary Principalship: a Case Study", *Journal of Secondary Education*, Feb., 1971, 46:52-9.
14. Simmons, S. Bart. "Successful Innovation Through Effective Educational Leadership", *Journal of Secondary Education*, March, 1971, 46:117-20.