

Quais as prioridades de sua escola?



Tobias Ribeiro*

“Estou decepcionada!” Essa foi a reação da diretora de uma escola privada, tradicional na cidade, com boa estrutura e bem servida de recursos físicos e materiais, após análise dos dados de uma avaliação externa realizada com seus alunos. É importante ressaltar que o relatório da avaliação estava engavetado há alguns meses, sem que tivesse passado por

uma análise apurada por parte da equipe diretiva.

Neste caso, a diretora tinha um conceito muito positivo de sua instituição, até que se deu conta de que os seus alunos obtiveram índices de aprendizagem abaixo da média geral

e revelaram, nas questões específicas que mediam o perfil médio dos estudantes, baixos índices de motivação intrínseca e extrínseca, dedicação e valorização dos estudos. Era um conceito baseado na subjetividade, e não em diagnósticos benfeitos.

Diretor de escola, normalmente, trabalha muito, árdua e diariamente, chegando à exaustão, atendendo pessoas e cuidando das "coisas" o tempo todo. Porém, tende a não pensar a instituição de forma estratégica e, por isso, muitos terminam a jornada com a sensação de que foram pouco produtivos. A falta de recursos e de pessoal explica, em parte, esse desgaste com o operacional. Apenas, em parte!

Existem dois fatores que se destacam na gestão educacional, quando se pretende compreender as dificuldades para avançar na melhoria contínua dos processos:

1) Diagnósticos incompletos ou parciais - Um problema nunca tem uma causa apenas e, nem mesmo, é ocasionado somente por grandes fatores. Frequentemente, é um conjunto de pequenos erros ou deficiências



que levam uma organização aos resultados insatisfatórios.

Acabou de sair o resultado do último índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Esses números são muito importantes, sem dúvida, pois só podemos melhorar aquilo que é medido. Mas esses índices não são suficientes para um gestor escolar que precisa fazer uma leitura da própria realidade e buscar os fatores que determinam os resultados obtidos. Devem ser, porém, um ponto de partida para se levantarem ou descobrirem as razões que os expliquem. A propósito, o que significa uma nota 5,0 no Ideb?

Conhecer para fazer crescer. Um bom plano de trabalho co-

é "capacitação". Até dá a impressão, às vezes, de tratar-se de mais um modismo na educação. Incomoda-me, pois, na maioria das vezes, não se sabe bem em que se quer capacitar as pessoas, em quais competências e habilidades cada uma tem maior necessidade de desenvolvimento, por falta de diagnóstico. Assim, todas as iniciativas de capacitação passam a ser "válidas". E desconexas.

2) Ausência de liderança de execução - Dos dados à análise; da análise à decisão; da decisão à ação. No entanto, muitas vezes, para-se na análise e não se chega às tomadas de decisão ou, ainda, os planos são desenhados incorretamente. Esti-

Um outro fator que compromete a liderança de execução e o melhoramento contínuo é a "democratite". A gestão deve ser participativa, é verdade, mas caberá sempre ao diretor a responsabilidade por comunicar a direção a ser seguida, depois de garantida a participação dos diversos atores do processo. Muitos gestores educacionais encontram na "gestão participativa" um pretexto para entrar na zona de conforto e evitar o confronto e, então, falta foco nos resultados e sobra o zelo pelos relacionamentos.

Por fim, um diagnóstico benfeito e um plano adequadamente elaborado levarão a equipe diretiva a ter clareza das prioridades da gestão. Nesta mesma escola citada acima, a equipe diretiva não concordava com a minha observação quando apontei, no meu papel de consultor, que a instituição não tinha claras as suas prioridades.

Um bom plano de trabalho começa por um bom diagnóstico, e não pela imediata determinação dos objetivos.

meça por um bom diagnóstico, e não pela imediata determinação dos objetivos. Se ele não for benfeito ou se adaptamos a interpretação da realidade à nossa imaginação, o remédio não terá a sua eficácia. É o caso da diretora citada no início do texto, pois, com uma escola "tão boa", ela não imaginava que seria necessário avaliar melhor o seu corpo docente e rever algumas práticas pedagógicas e de gestão. Até porque, para desenvolver as pessoas, é necessário fazer antes um diagnóstico.

E um termo que tem me incomodado, de tanto que ouço,

ma-se que mais de 70% do que é combinado nas escolas não é realizado. Uma das razões é a falta de competência gerencial dos gestores para a elaboração de planos. Por isso, ao elaborar ações, utilizam, com frequência, os verbos capacitar, desenvolver, qualificar, valorizar, estimular, monitorar, oferecer e tantos outros. O problema é que esses verbos não são adequados para definir ações, e sim objetivos. As ações que são descritas por eles tendem a não sair do papel, pois, com esses termos, as pessoas não sabem exatamente o que se quer e nem por onde começar.

Diante das controvérsias, sugeri que cada um dos membros da equipe pegasse um papel e escrevesse, individualmente, as três prioridades do colégio. Em seguida, foi solicitado que cada um lesse as suas anotações e, então, ficou claro que cada gestor tinha as suas prioridades, mas a instituição, não.

Em tempo, quais as prioridades de sua escola?

*Coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade da Fundação L'Hermitage

www.gestaoescolardequalidade.org.br