



Tobias Ribeiro*



Quando faltam os dados, sobra a complacência

Com alguma frequência, tenho ouvido de coordenadores, diretores e mantenedores sobre as dificuldades para lidar com o corpo docente. Citando somente dois exemplos: “O mais difícil será convencer os ‘poderosos’ do Ensino Médio!” e “Eu não entendo por que meus coordenadores têm medo dos professores”.

De fato, nós, professores, temos uma boa dose de autossuficiência e, por vezes, intimidamos os gestores pouco assertivos ou inseguros, preocupados em agradar o tempo todo e evitar conflitos, como se divergência fosse o fim de tudo. O professor é um tanto vaidoso e pouco flexível, é verdade, ao mesmo tempo que é desafiado, o tempo todo, por uma geração digital, habituada a aprender

por tentativa e erro, imediatista, com acesso fácil à informação, para quem tudo tem de ser lúdico, gostoso e proporcionar prazer imediato; uma geração de alunos com dificuldades para aceitar a autoridade, disposta mais a trocar do que receber conhecimento e capaz de fazer várias coisas ao mesmo tempo; muito mais cines-tésica e visual do que auditiva.

Com esse perfil, os alunos tornam o trabalho do professor mais difícil e estressante, e este, por sua vez, tende a se tornar ainda mais dogmático, como que numa atitude de autodefesa. Existe uma caricatura, cujo autor desconheço, que representa muito bem o perfil dos docentes de cada segmento da educação básica. Ela diz que o professor da Educação

Infantil e Fundamental I ama os seus alunos, o do Fundamental II ama a sua disciplina e o do Ensino Médio se ama. Fui professor também, durante dez anos, e sei que essa caricatura está muito próxima da realidade. Como diretor, pude perceber as implicações desses perfis na gestão dos processos.

Na coordenação de um corpo docente, o gestor não pode perder de vista que está a serviço dos alunos e dos resultados desejados para a instituição, além de preservar as boas relações com os professores. E essa tarefa somente é possível fazendo o devido uso dos dados para as tomadas de decisão, sobretudo quando se trata do desempenho acadêmico dos alunos, objetivo principal de todo o processo. Nesse contexto, as avaliações externas se configuram essenciais, pois, como bem sabemos, os resultados das avaliações internas são facilmente mascarados.

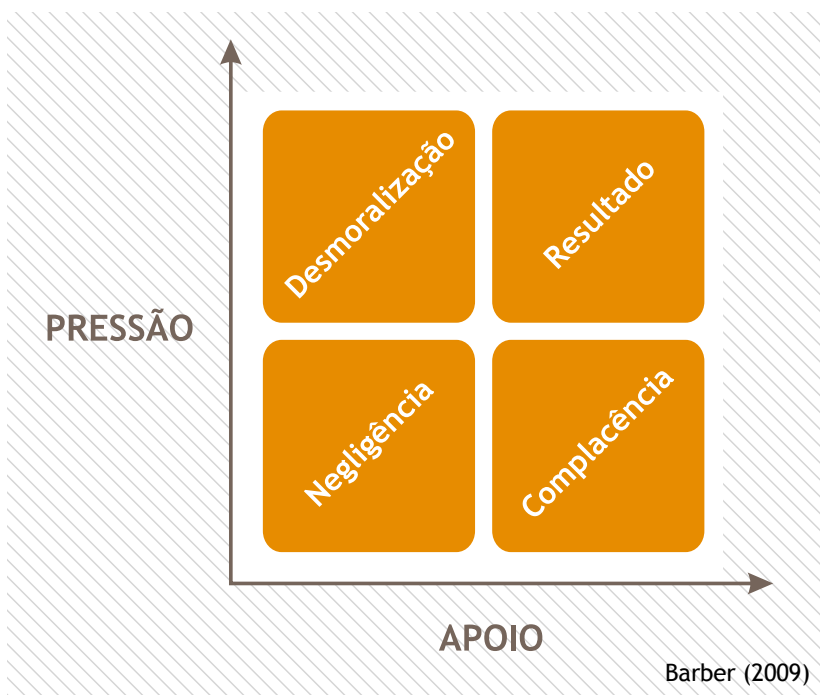
Ocorre que, não raramente, as informações produzidas dentro da escola ou por avaliações externas são pouco aproveitadas pelos diretores e coordenadores pedagógicos para análises profundas e tomadas de decisões estratégicas, quase que um paradoxo, pois, onde se produzem muitos dados - na escola -, não se dá a eles a importância que merecem. Os dados devem provocar análise; a análise deve gerar decisões; e essas, a ação. No entanto, é muito comum os dados ficarem armazenados no fundo das gavetas (ou dos computadores) e nem mesmo serem analisados. Outras vezes, são apenas justificados pelos gestores, sem ações concretas

necessárias para o processo de melhoramento contínuo.

Dentre as principais competências para que um gestor leve a sua escola a obter resultados cada vez melhores está a de trabalhar com dados. No entanto, essa competência pressupõe uma outra: a assertividade. Do

pautada pelo coração (apoio) do que pela razão (pressão).

É fato que os professores, no âmbito da sociedade e das políticas públicas, estão desmoralizados em decorrência das cobranças, pouco apoio e baixa remuneração. No âmbito interno das instituições, no entanto, como que



contrário, diante dos dados, o “passivo” terá dificuldade para tomar as decisões necessárias, para não contrariar as pessoas, e o “agressivo” terá dificuldade para aceitar a realidade dos fatos e, frequentemente, terá alguma explicação para que tudo continue como está.

Barber (2009) refere-se, com propriedade, à importância de que haja a *cobrança* juntamente com o apoio. Caso contrário, haverá *complacência* ou *desmoralização*. Nas escolas de educação básica, de modo geral, predominam os gestores com atuação muito mais

para compensar, os gestores têm dificuldades para analisar dados e atuam com mais foco no operacional e nos relacionamentos do que no estratégico, promovendo uma suposta gestão democrática. Quando faltam dados para um diagnóstico bem feito, sobram a complacência e a alucinação, e fica ainda mais difícil mobilizar e motivar os professores. ■

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

www.gestaoescolardequalidade.org.br