

A escola tem a “cara” do seu diretor

*Tobias Ribeiro

Numa pesquisa encomendada pela *Revista Veja* ao CNT/Sensus e publicada em agosto de 2008, para 89% dos docentes entrevistados, “os professores são bem preparados”, e 90% deles se “sentem capazes de despertar a atenção dos alunos em sala de aula”. Numa outra pesquisa, encomendada ao Ibope pelo Instituto Victor Civita, divulgada em outubro de 2009, sobre o perfil do gestor escolar, apenas 2% dos diretores entrevistados se consideram responsáveis pelos baixos resultados de seus alunos no Ideb e apontam outros principais responsáveis, como o governo (48%), a comunidade (16%), o professor (13%), o aluno (9%), a escola (7%) e outros (5%).

No entanto, fazer gestão é provocar mudanças, aquelas necessárias para se obterem os resultados desejados. Administrar, hoje, é resolver conflitos e fazer cada vez mais, com cada vez menos, com mais agilidade e cada vez melhor. E, se o gestor não inova e não gera resultados, não é gestor, é só um fiscal.

A escola tem a “cara” de seu diretor. Dito de outra maneira, a liderança diretiva é que imprime o perfil da organização, pois cabe a ela grande parte da responsabilidade pelo aperfeiçoamento dos processos, revitalização da cultura organizacional e resultados alcançados. Por outro lado, estamos iniciando um novo ano letivo e, em muitas escolas, “planejar” foi somente adaptar o cronograma das atividades de 2009 ao calendário de 2010. E tudo continuará como antes. Re-

novada foi somente a esperança de que, com as mesmas práticas, os resultados sejam melhores neste ano.

Via de regra, os líderes não têm consciência do que representam para os seus colaboradores e da importância da própria função. Mesmo quando não falam nada, estão comunicando os valores da organização para aqueles que os rodeiam, pela postura, pelo olhar ou, no mínimo, por seu histórico profissional. Tenho encontrado escolas públicas e privadas, com recursos limitados, mas com equipes coesas e eficientes.

Nesse contexto, diante de um ano letivo que se inicia, vale ressaltar algumas competências essenciais que todo gestor deve perseguir na condução de sua escola.

Todo gestor é um desenvolvedor de pessoas!

A principal atribuição de um líder é educar as pessoas que tra-

balham em sua equipe, sabendo que nenhuma outra tarefa é mais importante do que essa. Educar no sentido de torná-las alinhadas e preparadas para o projeto que se tem para sua instituição.

É próprio do gestor da América Latina administrar muito mais com o coração do que com a razão. Como se não bastasse sermos latinos, somos brasileiros. Além do mais, atuando na educação, onde existe uma tendência a uma atuação mais pautada pelo coração do que pela razão, é necessário equilibrar afeto e racionalidade e profissionalizar as relações entre as pessoas que trabalham dentro da escola.

Todo gestor deve ser um bom comunicador!

O gestor é quem dá a direção dos processos, e isso não é possível sem a capacidade comunicativa de quem está à frente da equipe. Os maiores problemas numa organização não são causados pelo que é dito, mas pelo que não é dito.

Esse é um dos principais problemas apontados em absolutamente todas as pesquisas de clima organizacional que já apliquei. As pessoas reclamam exatamente da falta de comunicação e, em grande parte delas, os gestores acreditam que as coisas estão claras para seus subordinados tanto quanto estão para eles.

Todo gestor deve trabalhar com dados!

Quando falta informação, pode existir a alucinação (do latim

Allucinare, ausência de luz, privação do entendimento ou da razão). Uma boa gestão não pode prescindir dos dados, das informações, e cabe ao gestor buscá-las, sem ficar refém das opiniões tendenciosas de três ou quatro professores ou, então, daqueles 10 pais que se sentem à vontade com a direção da escola.

Nos tempos atuais, estar 10 ou 20 anos à frente de uma mesma organização pode não significar um benefício para o negócio, se o gestor estiver atuando da mesma maneira como sempre fez durante todo esse tempo. Trabalhar com dados impede a mesmice administrativa, pois eles sinalizam as mudanças necessárias e exigem flexibilidade e inovação.

Mas, para isso, os dados devem gerar análises; as análises devem provocar tomadas de deci-

em que, na maioria das vezes, a razão do insucesso de nossas iniciativas não está lá fora. Quando as coisas não funcionam, é porque não estão sendo feitas de maneira correta.

Diante disso, o gestor deve ser capaz de resolver os problemas, deixando de lado a emoção e a familiaridade dos relacionamentos. Gestores competentes não ruminam os problemas, adiando as decisões para preservar a harmonia nas relações, mas tomam as medidas necessárias, ainda que amargas, visando ao bem da organização.

Por fim, o mês de janeiro ainda é tempo para reavaliar a rota e tomar as providências para que o barco não fique refém dos ventos. Quando os alunos chegarem para o primeiro dia de aula, os ventos aumentarão significativamente, dificultando

... fazer gestão é provocar mudanças, aquelas necessárias para se obterem os resultados desejados.

são; das decisões, deve-se partir para a ação. Caso contrário, teremos um “bando de dados”, e não um banco de dados!

Todo gestor deve ter foco em resultados!

Existe uma tendência natural no ser humano de buscar a zona de conforto e, por medo de enfrentar o problema, atribuir a responsabilidade do insucesso aos outros. O mesmo ocorre do ponto de vista organizacional,

o reposicionamento do barco. Agora é o momento de estabelecer as inovações a serem promovidas na administração dos processos. Essas, por sua vez, ocorrerão a partir de “procedimentos” a serem adotados, e não de exortações: estas não geram mudanças. ■

*Coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade

www.gestaoescolardequalidade.org.br