

Líderes de mais, gestores de menos



Tobias Ribeiro*

Nunca se falou tanto na importância da educação e na necessidade de priorizá-la como se tem falado nos últimos anos, assim como se tem constatado que a educação brasileira chama a atenção pelos resultados que não consegue alcançar. Dessa forma, os indicadores assombram os responsáveis por fazê-los crescer.

É certo que um problema nunca tem uma causa só e, portanto, a solução também não depende de

apenas uma ação ou medida. No caso da educação, os resultados estão condicionados à valorização e formação dos professores, revisão do currículo, disponibilidade de recursos e, dentre outros, à formação de gestores, muito mais do que de líderes.

Existem diferenças importantes entre um líder e um gestor. Para Glauberto Laderlac, “a liderança é romântica, e a gestão, racional. O gestor toma a atitude e a defende com o discurso; o líder prega em seu discurso as atitudes a serem tomadas”. Outra diferença importante é que ser gestor é uma profissão; ser líder é um talento, uma competência, uma opção. Embora existam por aí cursos de liderança, na realidade são treinamentos cujo objetivo é indicar propósitos que serão, ou não, usados pelo profissional

em sua gestão. Assim, a profissão pode ser adquirida e é possível formar gestores.

Por outro lado, para Henry Mintzberg, um acadêmico canadense de 70 anos que se tornou best-seller na área de administração, “você não aprende a gerir numa sala de aula”. Um crítico contumaz da formação executiva à americana, especificamente dos programas de MBA, ele afirma que, em cursos como esses, fica-se “com a impressão de que tudo é análise e técnica. Não é. É uma prática, baseada na experiência em lidar com pessoas, lidar com informações e com ação”.

Trazendo a reflexão novamente para a realidade educacional, há que se preocupar com a preparação de diretores e coordenadores pedagógicos para a gestão da es-



cola, caso contrário, os resultados desejados não serão alcançados. Há pouco tempo, ouvi de um técnico de uma Secretaria Estadual de Educação que o estado seleciona os seus gestores para as unidades escolares, mas não diz a eles como se faz gestão educacional. Podemos concordar que fazer gestão se aprende na prática, mas é preciso orientação, modelo, diretrizes e ferramentas.

As escolas, públicas e privadas, têm líderes de mais e gestores de menos, como uma das decorrências dos processos de recrutamento e seleção praticados e da falta de formação adequada. Recente pesquisa da Fundação Victor Civita, em parceria com a Fundação Carlos Chagas e Ibope, revelou que 33% dos coordenadores pedagógicos foram escolhidos por concurso público, 32% por indicação e 8% por eleição, ou seja, nenhum desses mecanismos, nem mesmo os concursos, isoladamente, conseguem medir o perfil gestor do candidato. Nas escolas privadas, de um modo geral, é frequente a escolha de um bom professor, que se destaca por sua liderança no grupo, para o cargo de gestão.

Em ambos os setores, como consequência, predomina uma liderança paternalista e excessivamente democrática. Aliás, a gestão tem que ser participativa, e não democrática - são coisas diferentes. Por isso, os coordenadores pedagógicos tendem a se comportar muito mais como líderes sindicais em defesa da categoria docente do que como corresponsáveis pelas estratégias da instituição.

O gestor precisa entender que os professores sob a sua liderança são parceiros no desenvolvimento de um processo, que podem ter voz ativa no planejamento das ações, mas que não são maiores nem mais importantes que os objetivos do processo. Em muitas escolas, a pretensão de se estabelecer uma gestão democrática faz consolidar, na verdade, uma democratite, que promove a acomodação geral e impede o melhoramento contínuo da instituição.

Por outro lado, tive diversas oportunidades de colaborar com a formação de coordenadores pedagógicos e ver o anseio de muitos deles em, de fato, atuarem como gestores, mas lamentarem as resistências que encontram nos docentes. Há que se considerar que quanto maior o despreparo e a fragilidade do coordenador para a gestão, maior será a resistência oferecida pelo corpo docente.

Em contexto semelhante a este encontrado em nosso país, a Fundación Chile (Santiago) desenvolveu o *Programa Gestão Escolar de Qualidade*, que já foi transferido para o Brasil pela Fundação L'Hermitage. Para a aplicação do programa, é oferecido um curso, de fácil acesso por ser semipre-

sencial e de baixo custo, que prepara consultores e gestores para a elaboração de um plano de melhoramento contínuo, com foco na aprendizagem, e que contribui de forma significativa para a profissionalização e eficácia da gestão escolar. Não se trata de mais um curso teórico, pois é essencialmente prático, uma vez que o aluno, durante os dez meses do curso, aplica o programa numa escola de educação básica.

Estruturado em seis áreas - orientação para alunos, família e comunidade, liderança diretiva, gestão das competências profissionais, planejamento institucional, gestão de processos e gestão de resultados -, o programa disponibiliza uma plataforma na web que orienta todo o processo de análise dos dados e tomadas de decisões. A primeira etapa do programa é a realização de um diagnóstico amplo, com a participação de toda a comunidade (professores, alunos e pais), o que é um de seus diferenciais, uma vez que um diagnóstico mal elaborado ou incompleto compromete a qualidade do trabalho de qualquer gestor.

Por fim, devemos entender que nem todo bom líder será, necessariamente, um bom gestor. E que as escolas estão precisando, na verdade, é de líderes capazes de fazer gestão e de inovar. E, como afirmou Clemente Nóbrega, “inovação é o apelido da ‘gestão’ quando se esgotam as possibilidades convencionais para se obter mais com menos”. ■

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

www.gestaoescolardequalidade.org.br