



AS TRÊS BASES DA GESTÃO ESCOLAR

Na essência, o ato de gerir diferencia-se do ato de gerenciar pelo fato de buscar incessantemente o aperfeiçoamento de processos e pessoas. Para que isso seja possível, a gestão precisa estar assentada sobre três bases ou condições: (1) desafiar os processos; (2) ter as competências técnicas necessárias; (3) acreditar que é possível.

Desafiar os processos é uma atitude que revela que o gestor precisa ser um perseguidor da excelência. Nesse caso, todo resultado para o gestor é provisório, pois sempre pode ser melhorado. Essa condição exige que a gestão tenha um olhar constante de inacabamento e transitoriedade. Isso não significa insatisfação, mas ter um olhar processual e que acredita sempre na capacidade de aperfeiçoamento. Essa atitude é o principal fato que diferencia os atos de gerir e gerenciar.

As competências técnicas necessárias à gestão dizem respeito às competências específicas do líder, que não englobam as já sabidas competências de relação, de planejamento, de comando etc. Falamos aqui de competências especificamente ligadas aos processos que são liderados. O gestor é, necessariamente, quem melhor realiza o processo? Equivale perguntar se compe-

tências operacionais garantem um bom gestor. Em muitas cidades que realizam eleição para diretor de escola, tenho visto a falta de candidatos, o que desencadeia um processo de indicações baseadas nas competências operacionais. A comunidade costuma exercer pressão nos melhores professores da escola para que se candidatem. A crença básica é a de que uma vez bom professor, bom diretor de escola. Com algumas exceções, o fim dessa história é uma escola que, em geral, perde um bom professor e ganha um diretor ruim.

As competências técnicas do gestor expressam-se em três níveis: conhecimento, avaliação e ação. O gestor precisa conhecer os processos fundamentais que lidera. Logo, o primeiro nível da competência técnica da gestão precisa ser o nível de conhecimento. Conhecer os processos significa identificar seus componentes, subprocessos, produtos e subprodutos. Para liderar uma escola, por exemplo, é preciso conhecer os processos de construção do projeto político-pedagógico e seus desdobramentos e movimentos; de registro documental

dos alunos e de seus desempenhos; de gestão do clima relacional; de treinamento e desenvolvimento de pessoas; de incentivo à manutenção dos resultados e de gestão dos recursos materiais e financeiros.

O segundo nível de competências do gestor escolar é o nível de avaliação. Não basta conhecer os processos, é preciso ter um olhar avaliativo que detecta se os processos estão ou não no caminho certo. A competência de avaliar processos é resultante da experiência que se adquire ao longo do tempo. O terceiro nível da competência técnica do gestor é consequência direta da competência de avaliação. Ao avaliar mal um processo, a gestão precisa saber o que fazer. O nível de ação é o mais visível. É nele que a competência do gestor se manifesta e é percebida por todos.

Por fim, a terceira base é acreditar que é possível. Não há liderança sem essa crença na possibilidade. Essa condição se materializa

quando o líder se pergunta se realmente acredita ser possível atingir os objetivos por meio da equipe que tem. O professor, ao dizer que certa turma “não tem jeito”, está desistindo da liderança dessa turma. Não é possível liderar alguém em quem não se acredita. Não existe liderança sem perspectiva. Diante de uma situação de descrença, o líder precisa mobilizar esforços para reabilitar a crença na possibilidade.

Pode ser por meio do desenvolvimento da equipe ou, se necessário, mediante troca de alguns elementos. Tenho assistido muitos líderes escolares incrédulos em relação às

suas equipes, “fingindo” que lideram. Na maioria das vezes, eles não têm consciência dessa situação, o que resulta em “pseudolíderes” que não são líderes, nem gestores, nem gerentes. **G**

“As competências técnicas do gestor expressam-se em três níveis: conhecimento, avaliação e ação”

Júlio Furtado é educador, escritor e palestrante. Visite www.juliofurtado.com.br.