

## Gestão escolar e a síndrome da decisão imediata

No cotidiano escolar tudo é muito importante, tudo deve ser resolvido. Como definir o que é essencial equacionar? De quantos desafios é feito o trabalho daqueles que conduzem o processo pedagógico em uma unidade de ensino? O universo de professores, alunos, famílias se imbrica na formação da identidade da escola e resulta na qualidade do processo pedagógico apresentado pela instituição. Como se constrói então este resultado? Como processo, ou seja, cotidianamente, num lento e permanente fazer diário! A escola apresenta diariamente situações que, de uma forma ou outra, acabam por determinar o ritmo, as tendências, a identidade da escola na resolução de suas questões. Ainda que sejam de diferentes naturezas todas elas exigem cuidado e zelo pessoal do gestor.

Na base de todas as demandas diárias está a necessidade de identificar a informação sobre elas, determinando sua natureza operacional, tática ou estratégica. Essa análise proporciona a necessária clareza para a gestão de um elemento essencial para o andamento da escola: o tempo. Decidir sobre o necessário, o importante e o urgente é fundamental para que os resultados sejam satisfatórios. Situações com alunos e familiares, por exemplo, exigem a ação imediata, na medida em que dúvidas não resolvidas, decisões não tomadas, ou o célebre “empurrar com a barriga” resultam em situações ainda mais delicadas, não apenas no interior da escola e a seus processos, mas também no que se refere à marca construída e aos valores por ela cultivados. São, portanto, quase sempre de natureza urgente. Muitas vezes, por envolver enfrentamentos e respostas nem sempre agradáveis de serem reportadas, essas situações são as mais lentamente resolvidas, o que a médio prazo acaba ganhando proporções avantajadas e consumindo maior tempo e muito mais energia. Evitar essa sangria de tempo e energia com soluções práticas como a presença do gestor atuando também no pátio, na entrada e saída da escola, nos corredores da escola constrói a cultura do atendimento imediato às demandas. E com o passar do tempo os problemas acabam por não “entrar” na escola, são resolvidos de imediato. Essa postura carrega a “fama” da assertividade na resolução o que, para as famílias, alunos ou professores se traduz na parceria efetiva com a escola resultando em bons resultados.

Situações de natureza pedagógica são tão significativas quanto aquelas de caráter relacional, mas exigem um parâmetro fundamental: o Projeto Político Pedagógico da escola. O estudo direcionado e sistemático dos aspectos mais determinantes do PPP garante aos professores e equipe, o domínio e a clareza dos objetivos e dos caminhos escolhidos pela instituição para a excelência que a escola procura. Nesse caso a importância e a necessidade (não a urgência), estão localizados de forma mais tática, na medida que um calendário de estudos pode ser definido no início do ano letivo. Para que essa área seja também assertiva em suas resoluções a alternativa, além de cronograma, é a criação de protocolos de estudo e as diretrizes daí advindas para posterior implantação.

Já questões mais amplas que definem a identidade da escola, o direcionamento que está sendo pensado para os alunos, o posicionamento da instituição no mercado, importantes decisões que devem ser tratadas de forma criteriosa e com tempo pensado, sem atropelos. Isso não significa esperar o final do ano para tomar decisões, para efetuar mudanças ou confirmar ações já assumidas. Ao contrário: é necessário uma agenda clara para, ao menos quinzenalmente, refletir, debater, alinhar posições com atitudes sejam efetivas ou de planejamento para o próximo ano letivo.

O importante é ter clareza quanto a organicidade do cotidiano escolar. Não há pontas que possam ser deixadas soltas, não há assuntos a protelar, não há decisões a serem esquecidas ou deixadas de lado. E, principalmente, há que se cultivar todos os dias o empenho científico por essa dedicação amorosa e sutil que é a gestão de uma escola. Vamos juntos?

**Célia Bitencourt**  
Assessoria Pedagógica SAE