

ONDE EXISTE UM PROBLEMA, EXISTE UM POTENCIAL DE MELHORIA

"Onde existe um problema , existe um potencial de melhoria." (Imai)
Inadimplência, evasão, clientes insatisfeitos, repetência, desmotivação dos profissionais, ineficiência de recursos, mudanças na política econômica, empobrecimento da classe média, adolescentes em crise , ausência de valores éticos na sociedade impactando a disciplina na escola...

São muitos os problemas, como lidar com eles ?

PROBLEMAS são resultados indesejáveis, efeitos percebidos de causas que precisam ser identificadas, analisadas e eliminadas. Temos um problema quando percebemos uma defasagem entre a meta estabelecida e o resultado alcançado. Ou seja, é a diferença entre o resultado obtido e o que se esperava alcançar. Eles estão sempre relacionados aos fins, aos resultados, nunca aos meios. No entanto se cuidarmos dos meios, o fim cuidará de si próprio.

O objetivo deste artigo é buscar em cada leitor , uma mudança na percepção de como encarar as "não conformidades". Precisamos mudar nossa visão sobre problemas. Ao invés de nos aborrecermos com eles, devemos encará-los de frente, procurando em cada problema um indicador de falhas que devem se transformar em "áreas indicadas para melhorias". A disparidade deve ser analisada com métodos e ferramentas , e a solução vem com a participação de todos os envolvidos no sistema escolar. **TODOS OS PROBLEMAS SÃO PROBLEMAS DE TODOS.** Não interessa de onde vem o problema (do processo administrativo ou pedagógico), todos precisam se envolver com ele.

Quem não tem meta não tem problema.

META significa um ponto a ser alcançado, descrito em quantidade e prazo. Um alvo que deve expressar o desdobramento de um plano estratégico. Então quem não pensa estrategicamente no futuro da instituição não pode formular objetivos e metas. Se não há planejamento , não existem parâmetros , na ausência de critérios, como avaliar ? Como monitorar as etapas das ações para garantir os objetivos ? Medir o que? Quais as metas ? Conclui-se portanto que quem não planeja, não tem metas, e se não existem metas não existe problema. O que existe é um incêndio contínuo, queimando dinheiro, tempo e energia humana. Não há controle sobre o que não se pode medir. Já que qualquer sistema de medição depende de parâmetros a serem observados.

Acredito que todas as escolas hoje estão preocupadas com o índice de "retenção de seus alunos". Se no início do ano a organização incluiu em seu planejamento alguma estratégia de relacionamento com seus clientes, ela pode medir se o que foi planejado , está sendo executado, ou se algo está fora do controle. Então ela terá um problema que precisa ser identificado, analisado e melhorado.

Então, sua escola tem problemas ou está pegando fogo ? Tem planos estratégicos, ou o futuro é a simples continuação do passado ?

Não podemos esquecer o fato de que todos os nossos problemas foram assim planejados. Tem muita gente que diz está planejando, mas está apenas sistematizando o caos. Quem não rompe paradigmas não pode planejar ações essenciais para o sucesso da escola. Vive acidentalmente. Na hora de planejar precisamos ter a sabedoria de selecionar entre o que é essencial, importante e acidental. E construir apenas metas essenciais para o sucesso da instituição.

Como trabalhar os problemas ?

1- Identificando causas e efeitos

A forma moderna e criativa de encarar problemas está no exercício contínuo e responsável de buscar as causas e não simplesmente olhar o efeito . Ao invés de procurarem culpados, todos assumem a responsabilidade por ações de melhorias.

Quando conseguimos implementar a cultura de procurar as causas dos problemas, o ambiente da escola se modifica. Gradativamente desaparece a "caça às bruxas" e a "punição dos inocentes". Alunos, professores e todos os funcionários trabalham e estudam tranquilos, sem tensão e estresses, porque afinal não se preocuparão com acusações, não ficarão na famosa "defensiva". Todos estarão preocupados com a utilização de métodos e ferramentas eficazes para participarem da identificação da natureza dos problemas, da análise das causas e das soluções dos problemas através de planejamentos de projetos para a melhoria contínua.

Como todo problema é um efeito , é necessário buscar as suas causas para bloqueá-las, possibilitando a solução dos mesmos. As causas podem estar ligadas a diversos fatores :

- PESSOAS - Pais, alunos, professores, técnicos, funcionários, diretores, inspetores, fornecedores. Que causas poderemos identificar no comportamento das pessoas quanto a competência técnica e emocional ? Estão preparados, educados, treinados (time que não treina, não joga) ? Estão comprometidos com o sucesso do cliente e da instituição ? Existe clareza da responsabilidades de cada um na resolução de todos os problemas ? As pessoas encaram o trabalho como sofrimento e castigo ou como desafio ? A resposta de cada pessoa depende da percepção que ela tem do sistema escolar.

- MÉTODOS E PROCEDIMENTOS - O modelo de gestão escolar adotado, os procedimentos utilizados para o trabalho, o atendimento administrativo e pedagógico, o método de ensino (a relação: professor, aluno, conhecimento), o método de avaliação. Ou seja , o método de trabalho no sistema escolar utiliza ações essenciais, importantes ou acidentais?

- PRODUTO - O Projeto Político Pedagógico caracteriza-se como um produto de qualidade ? Está fundamentado em aspectos éticos, políticos, filosóficos, científicos (epistemológicos) e didáticos pedagógicos ?

- RECURSOS MATERIAIS - Equipamentos e materiais são adequados aos métodos necessários ? Os recursos são bem utilizados e otimizados ? Existem

investimentos e inovações ?

· SISTEMA DE INFORMAÇÕES - Existe um sistema de informação que consiste numa base de indicadores proporcionando a instituição o exercício da análise e soluções de problemas. O fluxo da informação passa por todos os interessados e responsáveis pelas ações de melhorias. A comunicação é a ferramenta básica para a qualidade do ambiente. Tem poder quem dissemina informação.

2 - PARTICIPAÇÃO

A cultura da participação é o que alavanca o sucesso e a velocidade na resolução de problemas. Quem vive o problema precisa participar da solução. Na verdade quem é parte do problema, precisa fazer parte da solução. A lealdade e retenção de nossos clientes internos e externos dependem do nível de confiança e conhecimento. A participação constitui o exercício da cidadania. Precisamos definir as representatividades do sistema escolar, ouvi-los e fazer com que participem na identificação, análise e soluções de problemas.

A solução de um problema de forma participativa é possível através de :

- Brainstorming - A famosa "tempestade de idéias" ou percepções na identificação de problemas e sugestões de soluções.
- Técnica de trabalho em equipe - Um processo de competência coletiva para apresentações de observações em torno de um problema, identificando causas, sugerindo soluções, planejando de forma cooperativa, assumindo responsabilidades pela execução, monitoramento e aprimoramento das ações.
- Liderança - Onde houver mudança tem que haver um agente. Um líder que tenha visão de futuro, que saiba administrar o consenso como um facilitador de equipes, educador e persistente no propósito e meta estabelecidos.

Enfim, só erra quem faz e só realiza quem acredita. Estamos diante de uma nova maneira de nos relacionarmos com "não conformidades" ou "problemas" no sistema escolar. Que tal começarmos eliminando a expressão "falta de..." ? Ela se refere em realidade à solução e não ao problema. O problema é

justamente o resultado que aquela "falta" ocasionou. Precisamos ter cuidado para não adotarmos soluções prematuras. Toda solução deve ser validada antes de implementada para asseguramos sua efetividade.

Esse é um momento oportuno para identificação de "deltas". Estou certa que os gestores educacionais estarão alcançando resultados positivos na transição de 1998 para 1999 se desde já estiverem medindo resultados para identificação dos "deltas" que merecerão um trabalho coletivo de análises transformadas em metas de melhorias para o próximo ano.

É preciso medir para controlar, controlar para gerenciar, gerenciar para aprimorar pessoas, métodos, recursos, ambiente e conseqüentemente, o Projeto Político Pedagógico.

Débora Dias Gomes