

GESTORES ESCOLARES: ENTRE DESAFIOS E AÇÕES HUMANIZADAS

GESTORES ESCOLARES: ENTRE DESAFÍOS Y ACCIONES HUMANIZADAS

Cláudia Flores Rodrigues *

Rosa Eulógia Ramirez **

* Doutoranda em Educação pela PUCRS, Mestre em Educação pela UFSM, Especialista em Orientação e Supervisão Escolar – UNIFRA, Licenciada em Letras Língua Espanholas e Respectivas Literaturas pela FAMES.

✉ claudiaflores_412@hotmail.com

R e s u m o

Os novos modos de viver, produzir, se relacionar, aprender, conviver na contemporaneidade exigem que instituições educacionais atualizem-se, revisitem seus paradigmas, reformulem suas práticas e questionem os modos tradicionais de educar. No entanto, assim como em outras organizações, as mudanças estão ancoradas em novos modelos de gestão. Uma nova escola é resultado de uma gestão renovada, de líderes preparados para dar condições às mudanças que o tempo presente exige. Este artigo situa-se neste tempo, em que transformações na educação se tornam necessárias, mas volta o olhar para uma dimensão que perpassa a mudança dos tempos: a humanização das organizações e a necessária humanização da gestão escolar.

** Doutoranda em Ciências Sociais pela UNISINOS, Mestre em Ciências Sociais pela UNISINOS e em Psicopedagogia Institucional pela UNISUL, Especialista em Neuropsicologia e graduada em Pedagogia – Orientação Educacional pela PUCRS. Professora na Graduação e Coordenadora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Psicopedagogia Clínica e Institucional do Centro Universitário Metodista – IPA.

✉ rosa.eulogia@gmail.com

P a l a v r a s - c h a v e: Gestão escolar. Educação. Humanização.

R e s u m e n

Las nuevas formas de vivir, producir, relacionarse, aprender, vivir en la sociedad contemporánea requieren que las instituciones educativas actualicen, revisen sus paradigmas, repiensen sus prácticas y formas tradicionales de educar y aprender. Sin embargo, al igual que otras organizaciones, los cambios están anclados en nuevos modelos de gestión. Una nueva escuela es el resultado de

una gestión renovada, de dirigentes dispuestos a dar las condiciones para los cambios que este tiempo exige. Este artículo se encuentra en este momento, en que los cambios se hacen necesarios en la educación, pero resalta una dimensión que pasa a través de los tiempos de cambio: la humanización de las organizaciones, en especial, de la gestión escolar.

Palabras clave: Gestión escolar. Educación. Humanización.

1 Introdução

Este artigo propõe uma reflexão sobre a gestão escolar e a evolução dos paradigmas pedagógicos predominantes nas escolas ao longo dos tempos, num exercício de pensar sobre a condição do gestor de escola. A proposição fundamental é pensar sobre uma concepção de escola e de gestão cujas implicações vão desde o reconhecimento do ser pessoa à gestão do contexto educacional frente às demandas da contemporaneidade.

Acreditamos ser condição necessária reconhecer que a qualificação da educação transita pelo fortalecimento do magistério, porém não somente por meio de bons salários, mas pelo reconhecimento e aumento do engajamento dos educadores diante da realidade. Isso envolve formação inicial e continuada e seleção de profissionais que realmente queiram estar no meio educacional e o façam por vocação.

O período em que estamos vivendo é o que se pode chamar de transição paradigmática. Mesmo que tenha iniciado no final do século XX, ainda estamos buscando um modelo que enfatize um olhar voltado para a dinâmica do mundo, direcionando-o a viabilizar ao ser humano a figura de agente do processo de aprender a ser e a educar em nível individual e coletivo. Parece-nos impossível avançar na busca de uma sociedade mais igualitária, justa, democrática e crítica sem nos voltarmos à educação, que é a peça fundamental num processo paradigmático, justamente porque é exercida nos diversos espaços de convívio social, seja para adequação do indivíduo à sociedade, ao grupo, ou dos grupos à sociedade.

Fala-se muito em paradigmas. É preciso entender, a partir de alguns autores, qual é a ideia que vincula a mudança na prática ao vocábulo paradigma. Assim, entende-se por paradigmas, de acordo com Moraes (1998), os modelos e padrões compartilhados por grupos sociais que permitem explicações de certos aspectos

da realidade. Contudo, os paradigmas atuais estão centrados em modelos tecnológicos e comportamentais.

Isto pode ser discutido a partir do nosso modo de pensar a educação, enquanto autoras deste artigo. A questão incide em: como reavaliar e viabilizar posições que são atitudes de enfrentamento ao caos deste século? As pessoas e as coisas andam passo a passo. A tecnologia liberta e aprisiona; as instituições ainda estão aprendendo a como utilizá-las, ora cometendo equívocos, ora conseguindo usufruir da melhor forma para a qualificação dos seus processos, negócios e das suas relações. As instituições, provavelmente, distanciam-se de seus colaboradores quando utilizam esta ferramenta de forma equivocada.

2 Desafios da gestão escolar

Para situar o leitor naquilo que pretendemos desvendar e compreender, reiteramos que o avanço tecnológico e a globalização têm provocado grandes transformações no cenário mundial. A gestão escolar tem encontrado dificuldades para aplicar uma gestão centrada na pessoa, fato que exige um perfil profissional positivo, dentro e fora das empresas. Quando se fala em gestão escolar, fala-se da participação global de toda a comunidade escolar. Isso pressupõe um desafio diário de análise de situações em que o gestor é um elemento que organiza e administra seus encaminhamentos, agindo sobre eles quase sempre em conjunto com a equipe que lhe dá suporte. Porém, o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associativo e de reciprocidade, que é um viés em que se cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Para manter um padrão de formação de pessoa e gerenciamento das adversidades próprias do ato de gerir de forma proativa, na atualidade, o modelo de gestão escolar apresenta um paradigma ou uma perspectiva voltada para a formação cidadã. Nessa perspectiva, as concepções e práticas dialógicas, interativas, participativas e democráticas oportunizam espaço à medida que proporcionam o direito de “aprender a aprender”, “aprender a ser” e a de se construírem saberes de maneira um tanto mais justa e criativa. Com isso, acreditamos ser possível a manifestação de sentimentos que levem a ações educativas e de reciprocidade.

Por gestão escolar entendemos, segundo Lück (2000, p.11), que ela

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Para nós, trata-se de uma alavanca que proporciona o exercício da cidadania e da autonomia. Uma instituição é democrática, comunitária e compartilhada quando consegue envolver afetiva e efetivamente a participação da comunidade escolar e instiga seus participantes a fazerem com ela uma história: o projeto da escola com foco no desenvolvimento da pessoa, por exemplo. Dessa maneira, a gestão autêntica é um processo compartilhado, embora haja um coordenador para organizar as ideias e os “quereres”, de forma que haja equilíbrio nos significados daquilo que os participantes almejam. E, nesse processo, a vida em si é compartilhada. De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra “compartilhar” significa “ter ou tomar parte em; participar de; partilhar”, o que implica estar atento aos diferentes segmentos que fazem e tomam parte nas decisões.

Pais e alunos, ao participarem ativa e responsavelmente da história e da vida da escola, darão vazão à razão de ser da educação, que se fundamenta na formação de pessoas e na inteireza de seu ser e de sua vocação de criarem-se a si mesmas e partilharem com os outros a construção livre e responsável de seu próprio mundo social da vida cotidiana. O sentido da gestão na atualidade pode ser o de recriar continuamente comunidades aprendentes, generosas e geradoras de saber e de maneira crescente e sem limites, abertas ao diálogo e à intercomunicação.

É inegável que todo o espaço escolar necessita de um gestor que saiba reconhecer competências e habilidades e que proporcione o uso das competências e habilidades dos próprios componentes da comunidade escolar. Importa dizer que é condição essencial manter um compromisso com o objetivo comum ao criar e estabelecer metas específicas para atingir a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, transformando-os em autores de seus conhecimentos, além

de qualificar efetivamente seu quadro de professores. Precisamos pensar em uma escola mais democrática, baseada em relações que respeitem a diversidade e a pluralidade de pensamento, de sentimento, de conduta e do corpo de seus membros. Estou falando de uma escola que propicie um ambiente cooperativo, pautado em princípios de autorregulações pessoais e coletivas, como as definidas anteriormente. (ARAÚJO, 1993, p.11).

A nosso ver, um gestor escolar com visão plural quer e pode estabelecer um novo direcionamento concomitante a uma mobilização cultural capaz de dinamizar a cultura já presente na escola. Tal mobilização deve vir associada a um planejamento global humanizado na intenção genuína de refutar apenas soluções tópicas e localizadas, quando, de fato, os problemas de gestão são globais, inter-relacionados e com um viés social e desumanizado.

3 Gestão humanizada e humanizadora

Acreditamos que a ênfase no modelo de gestão escolar humanizada é coerente com as tendências mundiais em educação. Nasce da humanização um movimento em favor da reforma participativa na educação – o qual já é fortemente difundido no Reino Unido, na Nova Zelândia, na Austrália, nos Estados Unidos, no Canadá, na Suécia e na Alemanha – e é orientado pela preocupação quanto à eficácia escolar. Isto é, orienta-se para a aprendizagem significativa de seus alunos, de modo que conheçam o seu mundo, a si mesmos e tenham condições de enfrentar os desafios da vida. Na nossa perspectiva, interessa aliar aprendizagem significativa, conhecimento de si e do outro sob um viés espiritualizado, com efeitos significativos no cotidiano da instituição.

A capacidade de uma pessoa para se relacionar depende das experiências que vive, e as instituições educacionais são um dos lugares preferenciais, nesta época, para se estabelecer vínculos e relações que condicionam e definem as próprias concepções pessoais sobre si mesmo e sobre os demais. A posição dos adultos frente à vida e as imagens que oferecemos aos mais jovens, a forma de estabelecer as comunicações na aula, o tipo de regras de jogo e de convivência incidem em todas as capacidades da pessoa. (ZABALA, 2007, p. 28).

Vivemos na expectativa da adequação de um modelo padrão, para o gerenciamento de uma instituição, que consiga abarcar o sentido de ser pessoa na atualidade sem deixar de lado os recursos tecnológicos, mas atendo-se ao processo humanizante que a espiritualidade, compartilhada e entendida como processo de autoconhecimento, inspira. É preciso rever nossos conceitos justamente porque convivemos com pessoas e situações que são muito diversas entre si. Franciscone e Palma (2010) contribuem com nossas preposições anunciando que a dimensão humanista oferece sustentação para a vida profissional e profissional-social e agregam que esta dimensão é potencialmente transformadora das relações estabelecidas na contemporaneidade, o que inclui as relações do atual mundo do trabalho.

Para intensificar os traços que caracterizariam a maturação emocional, intelectual e espiritual, destacaríamos aquilo que Allport (1963) considera como a *extensão do sentido* do eu, ou seja, uma capacidade de sair de si e aumentar a fronteira que existe entre o eu e os outros. Para este autor, a maturidade avança na proporção da descentralização da imediatez e egocentrismo do corpo. Nessa perspectiva, a pessoa preocupa-se consigo e com os outros também, aceitando-se a si e evitando reações extremadas e desproporcionais, tanto em relação a si quanto em relação aos outros. De certa forma, podemos dizer que é o aprender a viver consigo mesmo sob um ponto de vista real e sensível.

Podemos dizer que o desenvolvimento humano está intimamente ligado com a experiência individual. E essa experiência pode acontecer de forma relacionada com a espiritualidade, no sentido de abrir canais sensíveis de percepção da pessoa sobre o que ela é e o que pode realizar em prol das suas expectativas, criando também possibilidade de crescimento ao grupo em que está inserida. Suas práticas cotidianas poderão resultar numa definição minuciosa de educação ou autoeducação.

Ao pensar sobre a própria condição docente, Timm (2010) pressupõe um pensar sobre a escolha da profissão do magistério e afirma que a pessoa é livre ao assumir a condução de sua própria vida. Com isso, o autor nos faz deparar com a ideia de relação de causa e consequência das nossas escolhas: “Não é raro nós, professores, ouvirmos a pergunta sobre por qual motivo um dia termos querido nos tornar professores” (TIMM, 2010, p.105).

É o próprio autor que diz ser essa uma pergunta desencadeadora de reflexão que pode servir para perguntar sobre os processos pelos quais passamos enquanto fomos nos construindo e reconstruindo na perspectiva do *tornar-se professor*. Ora, um gestor de escola deve ser um professor que admita seus estágios processuais de

desenvolvimento e que problematize questões antigas como, por exemplo, “por que sou um professor e não um médico?” e sinta-se feliz na própria pele, sorvendo os frutos do seu plantio ao longo do tempo, reintegrando o sentido de educar como possibilidade geradora de cidadãos e cidadãs mais coerentes e éticos.

No sentido de educar e gerenciar a si mesmo, o século XXI precisa acordar e manter-se atento a novos paradigmas para o aumento da competência no gerenciamento das instituições. Haja vista que o mundo do trabalho também é o mundo da escola, ele exige maior competência da gestão porque, sob este prisma, a formação de gestores e seu desempenho humanizante e espiritualizado passam a ser um desafio para os sistemas de ensino. Somente a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre a área específica de atuação e corre o risco de ser apenas livresca e conceitual. Precisamos de pessoas que busquem e sejam capacitadas a interpretar a vida e o viver no gerenciamento de conflitos e na vivência compartilhada. Seria superficializado um comportamento em que se esperasse que os dirigentes enfrentassem suas responsabilidades baseados nos “acertos e erros”. O trabalho de gestão escolar na atualidade exige o exercício de múltiplas competências, de formas de ver e de viver a vida em plenitude e compreender essa dimensão no outro. É um modo de ser pessoa que impõe novos desdobramentos e novas ações, baseadas em princípios de humanidade e espiritualidade, movidos pelo desejo genuíno de educar a si e aos outros.

É importante dizer que, em algumas situações, a imagem de excelência em desempenho, no que se refere à gestão escolar, pode passar impressões equivocadas. Muitos gestores não conseguem combinar foco e energia e tropeçam nas suas ações cotidianas. Embora tenham vontade, falta-lhes habilidade para a execução de alguns desafios. Assim, é necessário que uma instituição que busque excelência a partir do gestor examine com profundidade a real competência e o perfil de seus gestores para diagnosticar e evitar possíveis problemas, principalmente no que tange ao relacionamento com os demais integrantes da equipe.

Neste prisma, assentamos a necessidade de conhecer variáveis psicológicas, o que pode ajudar significativamente na condução de determinados problemas de recursos humanos. Porém, devemos levar em conta que muitas organizações tendem a tratar todo e qualquer problema por meio do viés da objetividade e correm o risco de ignorar alguns fatores psicológicos.

Muitos gestores necessitam reconhecer quais são os seus pontos fortes e quais são suas debilidades. Por isso existe a necessidade de contar com um tipo de

apoio profissional que compreenda preparar o gestor, escutá-lo e fazê-lo chegar ao fundo de si mesmo. Assim, acreditamos ser mais fácil, para este gestor, reconhecer nas pessoas o potencial que elas possuem.

Na perspectiva humanizada, um gestor educador em nada lembra o modelo taylorista, que determina as tarefas e seus respectivos prazos e exige que sejam cumpridos. Para conseguir o equilíbrio necessário no dia a dia da instituição, podemos sugerir que a ideia de um gestor educador parte de um princípio integrado ao “gestor inovador” (FLEURY,1999), o qual acrescenta os papéis de *professor* e o de *guia-potencializador* à função de *designer*. Esse gestor assume, de forma coerente, a responsabilidade de não só definir o conjunto de tarefas (estrategista), mas de participar e usufruir com a equipe das conquistas e das dificuldades individuais. Contudo, um gestor educador é autônomo e busca qualificar a sua equipe desenvolvendo princípios de autonomia em cada um de seus colaboradores.

Alguns estudos apontam as contradições que são inerentes ao uso da autonomia no mundo do trabalho, justamente porque requerer maior compromisso das pessoas pressupõe estabelecer metas e prazos e ainda estimula a pessoa a desenvolver projetos pessoais, de modo que consiga avaliar de forma sistemática a dinâmica do seu próprio trabalho. Para Everaere (2001), Falcoz (2002), Gutierrez (1995) e Dany (2002), o gestor educador enfrenta o dilema de fomentar esses preceitos, tanto para si quanto para seus colaboradores.

Nesse processo importa dizer que a capacidade crítica dos gestores modernos pode e deve fomentar novas lideranças. Portanto, não podemos pensar na perspectiva de se encaixar um discurso de ação e de desenvolvimento e valorização das pessoas sem se considerar a complexidade do ser pessoa. Por outro lado, existe uma necessidade de compreender e controlar a pressão natural pelos resultados, fato que gera um significativo aumento das responsabilidades e o acúmulo de tarefas. Embora pareça uma tarefa árdua, a atuação gerencial não pode deixar de desenvolver em seus colaboradores uma vontade genuína de crescer em todos os sentidos, o que pode parecer uma tentativa ingênua de corrigir uma visão míope do processo evolutivo de pessoal.

Silva Júnior (1993, p. 70) afirma que:

Administração competente é como fruto da autonomia. A autonomia é conquista coletiva defendida por todos e envolvida no grupo, firmando compromisso com a qualidade de

ensino, adaptando o projeto político pedagógico à realidade local, incorporando e buscando compreender os valores culturais, costumes e manifestações artísticas da comunidade, adquirindo assim sua identidade.

Finalmente, acreditamos ser possível planejar, cuidar e fazer diferente. É durante a caminhada que vamos avaliando e refazendo o andar, na expectativa de encontrar o melhor caminho para exercer uma gestão mais humanizada. O caminhar faz parte da estratégia pela busca da excelência. Coordenar um grupo requer persistência, ética e predisposição para promover e desenvolver a forma da virtude do amor pela escola enquanto lugar de formação; é compor uma página na história da instituição e na vida das pessoas por meio de ações eficientes e eficazes na satisfação da qualidade escolar. O caminho não está pronto. É árido e sinuoso, no sentido dos enfrentamentos e da derrubada de obstáculos, justamente por não ser fácil romper antigos paradigmas e transformar (para melhor) aquilo que já está posto como verdade e tradição.

Referências

- ALLPORT, G. *Pattern and growth in personality*. London: Holt, Rinehart, and Winston, 1963.
- ARAÚJO, Ferreira. *O ambiente escolar cooperativo e a construção do juízo moral infantil*. Campinas: Unicamp, 1993.
- CARNOY, Martin. *Estado e teoria política*. São Paulo: Papirus, 1994.
- DANY, F. L'individu ou l'organisation: qui gère réellement la carrière des cadres? *Revue française de gestion*, Paris, v. 38, n. 137, p. 161-174, jan./mar. 2002.
- EVERAERE, C. L'autonomie dans le travail: portée et limites. *Revue française de gestion*, Paris, v. 37, n. 134, p. 185-209, jun./ago. 2001.
- FALCOZ, C. La gestion des cadres à haut potentiel. *Revue française de gestion*, Paris, v. 28, n. 138, p. 04-17, abr./jun. 2002.
- FLEURY, M. T. L. Desafios e impasses na formação do gestor inovador. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs). *'Recursos' humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 187-196

FRANCISCONI, Fabiane; PALMA, Gisele. SENAC-RS: sonhos e realidades como elementos de motivação. In: SANTOS, Bettina; BOZA CARREÑO, A. (Org.) *A motivação em diferentes cenários*. Porto Alegre: Edipucrs, 2010, p. 129-139.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GUTIERREZ, L. H. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. *RAE – Revista de Administração de Empresa*. São Paulo: EAESP/FGV, 1995, v. 35, n.4, p. 72-82.

LUCK, Heloisa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores, *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, fev./jun. 2000.

MORAES, Maria Cândida. *O paradigma educacional emergente*. Campinas: Papirus, 1998.

PRATA, Carmem Lúcia. Gestão escolar e as tecnologias. In: ALONSO, Myrtes et al. *Formação de gestores escolares para utilização de tecnologias de informação e comunicação*. Brasília: Secretaria de Educação a Distância, 2002.

SANTOS, Bettina; BOZA CARREÑO, A. (Org.) *A motivação em diferentes cenários*. Porto Alegre: Edipucrs, 2010.

SALVADOR, Andressa et al. *O papel do gestor educador na modernidade organizacional*. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=61>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. *A Escola pública como local de trabalho*. São Paulo: Cortez, 1993.

TIMM, Edgar. Refletindo sobre a motivação docente: sou professor porque isso me faz bem. In: SANTOS, Bettina; BOZA CARREÑO, A. (Org.) *A motivação em diferentes cenários*. Porto Alegre: Edipucrs, 2010, p. 103-115.

TOMÉ, Miguel Angel. *Gestão escolar, paradigmas educacionais do século XXI*. Disponível em: <<http://informaticaeducacional.bligoo.com.br/content/view/928042/> Gest-o-Escolar-paradigmas-educacionais-do-seculo-XXI.html>. Acesso em: 05 abr. 2012.

TOMÉ, M. A. C. *Módulo: gestão do conhecimento*. Chile: Universidad Del Mar, 2010.

ZABALA, Antoni. *A prática educativa: como ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2007.