TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL NA ESCOLA INTEGRAL

GRAZIELE GAZOLA DE LIMA UEHARA

RESUMO

O tema desse trabalho tendo como problema de pesquisa os grandes desafios de gerir uma escola em tempo integral, as dificuldades administrativas e pedagógicas enfrentadas pelo gestor escolar nessa jornada em tempo integral no ambiente escolar. Buscamos justificar esse tema quando escutamos falar de gestão e com isso vem surgir inúmeras situações e desafios vivenciados em instituições, sejam elas públicas ou privadas. Falar de gestão, de forma geral, é falar sobre como gerir, liderar uma situação, seja ela pequena ou de grande porte. No ambiente escolar não é diferente, principalmente quando se fala em administrar uma escola em tempo integral, onde se passa a maior parte do tempo em um ambiente fechado, lidando com pessoas de diversos aspectos e características ímpar que muitas vezes não compreendem o outro e a função exercida por ele, mas que apenas se interessa pela sua, de maneira egoísta e egocêntrica, achando que a responsabilidade da organização, seja ela pedagógica ou administrativa, é exclusivamente do gestor escolar.

Palavras- chave: Tecnologia; Educação; Gestão.

INTRODUÇÃO

Gerir uma escola em tempo integral não se torna diferente das outras, mas requer de sua equipe um pouco mais de responsabilidade, compromisso e dedicação, como dito anteriormente, esse papel não é único e exclusivo do gestor, mas ele encabeçará todo o processo, orientando e estimulando seus coordenadores para alinhar-se junto com os docentes, discente e comunidade escolar e assim conseguir-se uma educação de qualidade, formando os jovens e estimulando-os na busca da concretização de seus projetos de vida.

Daí a importância de se discutir sobre esse tema tão inquietante e difícil para muitos. Com os instrumentos apresentados pela Tecnologia de Gestão Educacional, fica bem mais prático exercer tal função, transformando estratégias em ação. Nela, conseguimos entender que a gestão e a liderança deve estar presente em todos os ambientes da escola, que os alunos em suas práticas protagonistas também devem assumir esse papel diante de seus colegas e assim, ajudar toda a equipe na construção dos valores e competências para uma sociedade melhor.

Contudo, faz-se necessário despertar essa consciência, não apenas em quem assume as funções de gestão e coordenação, mas de toda equipe, que gerir o ambiente deve ser tarefa de um todo. Cada um, com suas especificidades precisa colaborar e apoiar a gestão para que se haja um trabalho alinhado e que esse apresente bons resultados.

Nesse trabalho, temos como objetivo geral desenvolver no Gestor escolar o espírito de equipe e liderança, entendendo a Tecnologia de Gestão Educacional como um instrumento eficaz que o norteará numa melhor prática pedagógica e administrativa, ainda objetivamos especificamente apresentar ao gestor escolar os instrumentos inseridos na Tecnologia de Gestão educacional para que, com eles, torne-se mais prático e didático a função do gestor dentro da escola em tempo integral, assim como despertar na equipe docente e discente a prática da TGE, como forma de conscientizá-los todos fazem parte de uma gestão democrática e de uma liderança servidora.

Utilizaremos uma pesquisa realizada em caráter bibliográfico com uma abordagem qualitativa na qual será estudado autores que reflitam sobre gestão escolar, liderança e Tecnologia de Gestão Educacional. Com ela, será identificado alguns desafios que um gestor encontra em sua função e ao mesmo tempo será apresentado instrumentos como subsídios para a eficácia desta liderança. A maior parte da pesquisa teve como base o caderno de estudo sobre a Tecnologia de Gestão Educacional, caderno esse utilizado e estudado pelos gestores e sua equipe das

escolas cidadãs integrais.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA

A gestão democrática consiste em um princípio preconizado na LDB nº. 9.394/96 e na Constituição Federal de 1988. Assim, é correto afirmar que para a escola alcançar os objetivos propostos pela Lei, faz-se necessário a presença de vários profissionais para garantir uma educação digna e de qualidade, uma vez que a educação é um processo social e cooperativo que requer a participação de todos os profissionais existentes na escola, assim como a participação das famílias e comunidade escolar.

Para Lück (2009, p. 34):

a gestão democrática proporciona a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, objetivando realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se inserida.

Para Libânio (2008, p. 89):

a participação é o meio fundamental que garante a gestão democrática na escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e a clientela no processo de tomada de decisões, bem como o adequado funcionamento da organização escolar, proporcionando um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, favorecendo, assim, uma proximidade mútua entre o corpo docente, discentes, pais e comunidade.

Para ele, o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2008, p. 102), sendo assim, o autor mostra um modelo baseado na gestão democrático-participativa tendo na sua autonomia à livre escolha dos objetivos e processos de trabalho, além da construção unificada do campo de trabalho.

Lück (2009, p. 45), destaca que a participação consiste numa expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. Para ela, a gestão democrática é um processo que cria condições e estabelece as orientações indispensáveis para que os membros de uma coletividade assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Dessa forma, Lück destaca que:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 71).

Neste sentido, o exercício de uma gestão democrática e participativa 9 susceptível ao diálogo e à interação entre os profissionais apresenta benefícios nos processos e resultados educacionais.

De acordo com Lück (2009, p. 75):

o gestor educacional, baseando-se numa gestão democrática e participativa, demonstra interesse pela atuação dos educadores, funcionários e alunos, orientando e incentivando esse trabalho em equipe, bem como o compartilhamento de experiências na busca pelas conquistas de resultados promissores e coletivos, além de instigá-los para as realizações de projetos escolares no intuito de tornar uma qualidade de ensino digna para a sociedade.

Como citado pela autora acima, o gestor escolar precisa assumir essa identidade de liderança, para que através dela, instigue sua equipe a uma realização de práticas pe-

dagógicas exitosas levando assim a comunidade escolar a vivências sócio educativas de qualidade.

GESTÃO ESCOLAR – LIDERANÇA NA ESCOLA

Heloísa Luck, em seu livro Liderança em Gestão Escolar, ressalta que: "gestão educacional, em caráter amplo e abrangente do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constitui-se uma área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino", para ela, é através da gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas.

De acordo com seu pensamento, o trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimento, e que tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização de talentos humanos para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais.

Dessa forma, faz-se necessário que essa liderança passe por um processo no qual haja uma Influência realizada no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforço, que seja orientada por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, para uma melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

Para que essa liderança seja efetiva, é importante que as pessoas sejam influenciadas por suas motivações, através de propósitos claros de orientação e processos sociais, dinâmicos, sociais e participativos, além de modelagens de valores educacionais elevados e orientações para o desenvolvimento e aprendizagem contínuo.

DIMENSÕES DA LIDERANÇA

- Liderança Transformacional

Essa liderança nos lembra um método de transformação. Nela, a gestão deve orientar sua equipe por meio de valores, integridade, confiança, compartilhado por todos. Aqui é importante lembrar que transformação é diferente de inovação. Esta refere-se a mudança de ser e de fazer. Baseia-se nas forças internas de organização, mudanças internas.

- Liderança Transacional

Este tipo de liderança está focado na interação entre as pessoas e modos de relacionamentos mantidos entre elas promovendo sempre a unidade e melhorando as condições de realizações.

- Liderança Compartilhada

O próprio nome já nos faz entender que essa refere-se a uma liderança conjunta, democrática, na qual as decisões são tomadas pelos participantes de um determinado grupo, equipe. As pessoas têm liberdade criativa, sentem-se à vontade para agir e sugerir mediantes as situações surgidas no dia a dia escolar.

- Colideração

Exercida pela equipe de profissionais da gestão escolar. Esta equipe exerce formalmente essa responsabilidade pela liderança geral da escola, ofertando demandas de articulação, desenvolvimento e habilidades dos demais profissionais dela.

- Liderança Educativa

Esta liderança está caracterizada através da modelagem, através de exemplos, monitoramento, no qual acontece o acompanhamento, observação e presença orientadora e por fim, o diálogo no qual há oportunidade de expressão; construção conjunta; troca de experiências e ideias.

- Liderança Integradora ou liderança Holística

Neste tipo de liderança, não se considera apenas a opinião de um, mas o conjunto de todos, de forma integrativa. O trabalho educacional é realizado numa realização de dinâmica inter-relacionadas. O gestor escolar que atua por meio dessa liderança observa o conjunto situando a equipe, os casos específicos e situações isoladas e por fim garantem a maior efetividade da equipe.

GESTOR UM LÍDER ESCOLAR

Liderar uma instituição escolar consiste na capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que estes tenham ações voltadas para a realização de

uma tarefa, a efetivação de um resultado, de modo voluntário e motivado. Essa influência dá-se a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar em torno das responsabilidades educacionais, para, mediante seu esforço e capacidade de realização, garantirem a efetividade do trabalho educacional.

Para Luck (2018, p. 87), a gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivo, presentes na escola. Para ela, é necessário que haja uma organização de recursos e processos para que a escola desempenhe de forma efetiva seu papel social e que a Gestão escolar pressuponha o trabalho com outras dimensões, como a gestão administrativa, na qual haja o comandando da instituição conforme seus valores, princípios e objetivos; a gestão de currículo – gerindo a aplicabilidade da proposta curricular para o alcance dos objetivos e a gestão de resultados – gerenciando processos de ensino-aprendizado buscando os resultados focados.

TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL – TGE

A Tecnologia de Gestão Educacional propõe uma série de inovações em conteúdo, método e gestão visando assegurar as concepções pedagógicas transformadas em ações e resultados entregues a sociedade. Nela, evidencia-se uma relação direta entre o Modelo Pedagógico e Modelo de Gestão., uma vez que a TGE se coloca como base oferecendo instrumentos para transformar os desejos pedagógicos em ação efetiva.

A TGE constitui-se de instrumentos eficazes e operacionais os quais geram um ciclo contínuo de planejamento no qual envolve toda equipe escolar e sua comunidade. Nela, encontra-se princípios, conceitos e instrumentos que auxiliam na formação plena do educando.

Neste modelo de gestão, o estudante é a centralidade da escola. Para isso, a escola precisa gerar resultados, despertar a satisfação da comunidade escolar através do desempenho do corpo docente e toda a equipe, mas para isso, todos os envolvidos, gestor público, comunidade, escola, parceiros devem atuar na escola promovendo um ensino de qualidade. Dessa forma, os estudantes, bem formados, impactarão a sociedade em que vivem em todas as dimensões, a escola estabelecerá uma relação de proximidade entre ela, alunos e pais.

PRINCÍPIOS DA TGE

- Ciclo Virtuoso

O Ciclo Virtuoso aponta as relações entre a gestão escolar, alunos, professores, comunidade escolar, parceiros e como acontecem a comunicação e a devolutiva entre ambos, baseando-se numa relação de confiança, com intuito de promover uma educação de qualidade. Mas, para que isso aconteça, faz-se necessário que a equipe esteja aberta a mudança de seus conceitos prévios.

- Comunicação

Grande parte dos desafios e discussões apresentados no ambiente escolar, surge pela falta de comunicação de forma objetiva e clara. Faz-se necessário que os comunicados envolvam os responsáveis no dia a dia escolar e os façam sentir como uma parte da organização.

Para Freire (2011, p. 45), a escola necessita repensar imediatamente sua relação com o processo de comunicação, ela precisa considerá-la como parte fundamental para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem, uma vez que a sociedade atual está pautada na informação e no conhecimento e que é preciso aprender a aprender cotidianamente. Ele fala que a comunicação deve estar caracterizada pela velocidade na geração e distribuição de informações precisando estar conectada neste processo, bem como com os meios de comunicação de massa, para que se obtenha um processo educativo de qualidade, no qual o aluno seja parte integrante de uma sociedade igualitária e democrática.

Contudo, nesse processo de comunicação, o Gestor precisa tê-la como centro de seu trabalho para que haja um melhor entendimento pela sua equipe.

- Educação pelo Trabalho

Nesse princípio, o processo educativo está alicerçado pela influência e seu reflexo através da pedagogia da presença. Para o educador Antônio Carlos Gomes da Costa, a formação do indivíduo não se efetiva no

trabalho nem tão pouco para ele, mas para a vida. Para isso, faz-se necessário que a Pedagogia da Presença seja alicerçada entre os envolvidos, sabendo-se que ela se baseia numa relação entre ambos, sendo traduzida na habilidade do educador de se fazer presente na vida dos alunos satisfazendo-os de maneira direta no processo de sua formação humana.

Na Tecnologia de Gestão Educacional, o aluno aprende para o trabalho, pelo trabalho, ao mesmo tempo que ele trabalha para aprender, gerando uma ação autoeducativa.

• Descentralizar e Delegar

A descentralização consiste no processo de distribuição das responsabilidades e decisões. Esse processo só será possível se a Gestão estiver alicerçada e convicta da participação e autonomia que a sustente. Conforme Gadotti (2001), não basta uma lei de gestão democrática de ensino público, que permita a autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se todos os envolvidos no processo escolar desconhecerem o significado político da autonomia. Contudo, a descentralização ocorrerá se houver, no ambiente escolar, uma gestão democrática, mas para isso, é preciso que se tenha uma educação libertadora que eduque para a cidadania, pois escolas e cidadãos sem autonomia não exercerão essa gestão democrática.

Dessa forma, Gadotti (2000, p. 38) ressalta que:

a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém. A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores.

CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA – PDCA

O Ciclo de Melhoria Contínua consiste num instrumento que visa apoiar um processo de melhoria contínua que envolve planejamento, execução, avaliação e ajuste. Com esse instrumento, é possível detectar alguns pontos necessários para serem ajustados em cada ação no âmbito escolar, seja ela uma aula ou até mesmo um projeto desenvolvido dentro do período letivo. Através deste Ciclo de melhoria contínua, é possível identificar e analisar resultados eficazes que contribuem para o desenvolvimento de cada colaborador. Com esse processo, torna-se mais fácil desenvolver uma melhor compreensão do processo em que todos estão envolvidos.

• Liderança Servidora

No processo de liderança servidora apresentado pela Tecnologia de Gestão Educacional, o gestor tem a competência de inspirar as pessoas para agirem com segurança e seriedade por uma educação de qualidade. Nela, o gestor tem o papel de alinhar e liderar a escola almejando um futuro de excelência, com foco na formação do jovem e desenvolvimento do seu Projeto de Vida. Ainda na TGE, percebemos que todos os envolvidos devem se colocar como gestores e entenderem que o gestor é aquele que cuida dos processos, planeja, organiza e estabelece ações, organiza os resultados, identifica e aplica correções. Contudo, a Tecnologia de Gestão Educacional ainda aponta que os estudantes também exercem a função de gestores, uma vez que eles realizam atividades em suas práticas diárias de protagonismo.

Para FIORELLI (2004, p. 67) liderar é "a capacidade de exercer influência sobre as pessoas." De acordo com ele, há um enorme fator emocional no exercício da liderança e a mesma instala-se pela emoção. Ele refirma que líderes são pessoas de grandes significados para os seus liderados. No entanto, é preciso distinguir liderança de líder, embora os dois conceitos sejam confundidos constantemente.

A liderança é a capacidade de envolver e influenciar pessoas, podendo ser natural ou desenvolvida. O líder é aquele que está no comando, mas que não necessariamente possuirá liderança. Conforme explica SPECTOR (2003, p. 78), só porque alguém está no comando isso não quer dizer que as

pessoas irão ouvi-lo ou fazerem o que esse alguém diz. O líder além de ser capaz de influenciar é provido de habilidades de comunicação, empatia e senso de justiça. Um líder deve servir de exemplo e acima de tudo ser ético.

Nessa perspectiva, é essencial lembrar que o líder influencia as pessoas a partir de uma autoridade conquistada e por sua referência pessoal e profissional. O líder não é melhor do que os demais, mas sim, alguém que exerce mais responsabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, fizemos uma pesquisa bibliográfica na qual avaliamos a contribuição direta do modelo de Tecnologia de Gestão Educacional para a gestão escolar, em específico, dentro das escolas integrais.

No decorrer do trabalho, foi possível observar que, ser um líder/gestor hoje, requer algumas habilidades e disponibilidade para o trabalho em equipe. O gestor que apresenta atitudes individuais, que assume para si toda responsabilidade, tanto administrativas quanto pedagógicas, além de não conseguir um trabalho eficaz, não colocará em prática uma gestão democrática tanto falada no campo educacional.

Contudo, ao observarmos e estudarmos a TGE (Tecnologia de Gestão Educacional), percebemos o quanto ela traz de contribuição nesse campo. Nela encontramos um trabalho sistematizado no qual cada um desenvolve um serviço específico, mas tendo sempre como foco o Projeto de Vida dos alunos. Com todo esse dinamismo, torna-se mais prático e menos pesado o cargo de gestor.

Percebemos ainda que, se os instrumentos propostos pela TGE forem utilizados conforme são propostos, desenvolveremos em toda equipe escolar a consciência de que todos fazem parte da gestão, sejam professores, alunos ou pais/responsáveis.

Faz-se necessário trabalharmos essa gestão democrática participativa para que todos entendam a importância que cada um tem dentro do ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL – Princípios Conceitos Planejamento e Operacionalização. Instituto de Corresponsabilidade pela Educação.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, IN Diário Oficial da união, 23 de dezembro de 1996.

FREIRE, S. S. Comunicação e a Prática Educativa: a importância do processo de comunicação no ambiente escolar. Disponível em: http://www.artigonal.com/ensinosuperior--artigos/comunicacao-e-a-praticaeducativa-a-importancia-do-processo-decomunicacao-no-ambiente-escolar4915358.html. Acesso em 14 set. 2024.

GADOTTI, Moacir. Concepção dialética da educação: um estudo introdutório. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloisa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo,2009.

SOUZA, Débora Quetti Marques de – UFPE. Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva. Disponível em: FIORELLI, J.O. Psicologia para Administradores. São Paulo: Atlas, 2004. https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/administracao/lideranca-servidora-osnovos-lideres. Acesso em 14 set. 2024.