COMPETÊNCIA ESCOLAR E A GESTÃO DE PESSOAS

ANDRESSA BRAGA DO PRADO

RESUMO
O presente trabalho tem como tema A Gestão de pessoas por competência na escola. Descrevem-se as habilidades necessárias para o exercício da liderança na gestão escolar. O trabalho pauta-se na análise qualitativa dos dados através de pesquisas bibliográficas em textos acadêmicos e livros de conhecida relevância nos estudos de gestão educacional. Servem como guia para as reflexões desenvolvidas neste trabalho os estudos de Lück, a partir do ano 2000, e a publicação de Calixto na Revista de Iniciação Científica da FFC, em 2008. Concluiu-se que a qualidade educacional tem relação direta com as habilidades de liderança do gestor e que, em ambientes onde o compartilhamento das responsabilidades é inserido na cultura escolar, há melhorias nos níveis de aprendizagem conquistados.
Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competência. Liderança. Escola.

INTRODUÇÃO

O conceito de escola tradicionalmente incutido na sociedade como lugar onde o saber é transmitido está visivelmente ultrapassado. Há anos a tendência é que este espaço seja um ambiente de troca, num processo em que todos aprendem, independente do papel que desempenhem, quer alunos e seus familiares, quer professores ou gestores.

A gestão de pessoas por competência na escola se dá através de uma gestão democrática ou participativa compõe um desses pressupostos em que à comunidade escolar são permitidos o acesso e a atuação efetiva nas decisões que envolvem e afetam a rotina escolar em todos os aspectos.

Guardadas as devidas proporções no que se refere à legislação e aos aspectos fiscais, nesse modelo, todos os atores têm papel a desempenhar e dessa forma contribuir para que o conhecimento sistemático ganhe formas concretas e a vivência da comunidade e da sociedade no entorno das instituições seja recebido por elas como válido ao serem compartilhadas com professores e gestores.

Quais as benesses já colhidas pelas unidades que compraram a ideia e assumiram o (de certa forma) pioneirismo de administrar instituições públicas, ouvindo e considerando como seus pares aqueles que outrora eram elementos passivos? E de que forma lida se com as diferentes e por vezes divergentes opiniões quanto a aplicação de recursos, oriundos da esfera pública?

Através de informações tomadas das experiências publicadas, bem como das propostas concretizadas, ao fim desta pesquisa pretende-se elencar os passos necessários a implementação da proposta, exemplificando com relatos de experiências, pontuadas pelos índices de resultado em avaliações institucionais.

Dessa forma, busca-se nortear aqueles que ainda não conhecem ou conhecem, mas não encontraram ainda um ponto de partida para realizá-lo.

O problema de pesquisa estuda de que maneira as escolas podem desempenhar suas funções e desenvolver ações agindo democraticamente, integrando colaboradores e todo corpo docente e discente, impactando positivamente no processo de aprendizagem?

Há muito tempo desconstruiu-se o conceito de escola como berço máximo, quiçá único do saber. Ao valorizar os saberes preexistentes do aluno, o sistema educacional avançou anos na direção de tornar os conteúdos realmente significativos, o próximo passo, inevitável, seria compartilhar a administração do espaço, dos recursos e mesmo das finanças ou da aplicação destas, o que constitui um desafio - conciliar opiniões, visões e tomar decisões em conjunto, não apenas baseados no que vivem e pensam os profissionais de educação, mas considerando todos os envolvidos no processo, ou seja, a comunidade escolar que inclui além dos demais funcionários, alunos, seus pais e responsáveis e membros da comunidade em que a instituição estiver localizada.

Torna-se essencial, portanto, pesquisar as ferramentas necessárias e apontar os ca-

minhos para implementá-las no sentido de proporcionar que o ambiente escolar seja um espaço de exercício pleno de democracia, em que sejam formados indivíduos conscientes de seus direitos e deveres, atuando de forma a apontar para uma sociedade com elementos igualitários.

O objetivo geral baseou em compreender o processo de gestão de pessoas por competência e democrática da escola pública a partir de uma abordagem qualitativa no que tange ao aprimoramento das relações interpessoais, tendo em vista a inovação para a superação de problemas. Os específicos nortearam em identificar o processo da ação de uma gestão de pessoas por competência e democrática interagindo com a prática docente apesar das adversidades; identificar os sujeitos envolvidos na comunidade escolar e os mecanismos para a efetivação da gestão democrática na escola; verificar as ações que tornam a gestão democrática um processo facilitador para minimizar possíveis entraves no processo organizacional e pedagógico da escola; verificar a possibilidade de implementar ações, visando a melhoria do processo ensino-aprendizagem e priorizando o desenvolvimento integral do aluno e a participação efetiva de todos os sujeitos envolvidos na comunidade escolar.

O campo para pesquisa nesta área é amplo, porém, no intuito de propor alternativas e soluções que permitam uma ação breve, a investigação será realizada de forma a apontar as ações já implementadas como meio de indicar um sentido às instituições que ainda não adotaram o modelo.

Adotando as reflexões contidas nas obras citadas no tópico anterior, comparando-as com as ações propostas pelas esferas de governo e analisando as bem-sucedidas.

A CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO ESCOLAR POR COMPETÊNCIA AUTÔNOMA

A discussão sobre a democratização da gestão escolar envolve de um lado, decisões e responsabilidades tomadas dentro do próprio ambiente escolar e, de outro lado, alterações difíceis de serem concretizadas em uma organização complexa.

A superação do limitado conceito de administração escolar está pautada no desejo de suplantar, em muitas escolas, a falta de uma liderança eficiente e a ausência de um canal de diálogo entre a chefia e a equipe. Isso se torna possível na medida em que o gestor consegue mobilizar o empenho da equipe e planejar com o grupo resultados de curto, médio e longo prazos.

A equipe de gestão escolar constitui-se de profissionais diretamente ligados à organização administrativa e orientação pedagógica da escola. Compõem-se do diretor, vice-diretor, supervisor, orientador educacional e secretários. Entretanto, o diretor escolar é quem lidera e coordena a instituição escolar, gerenciando os recursos e acompanhando os processos educacionais e ações colocadas em prática.

A discussão sobre o uso da expressão "gestão escolar" ganhou destaque a partir dos anos 90. O modelo de administração escolar conhecido até aquele momento tinha o diretor como figura central, que deveria zelar pelo cumprimento das diretrizes e normas educacionais estabelecidas pelos órgãos governamentais. Seu papel seria repassar as orientações estabelecidas por órgãos superiores e acompanhar a implementação dessas no cotidiano escolar.

Isso caracteriza, na cultura organizacional, a verticalização das decisões focadas nos aspectos normativos e burocráticos. As ações não levam em consideração os aspectos sociais e culturais da comunidade envolvida e, com pouco estímulo ao trabalho coletivo, as atividades individualizadas estimulam ausência de responsabilidade em relação aos resultados obtidos. Ao favorecer a desresponsabilização, cria-se a oportunidade para alienação e apatia do funcionário, que opta por não se posicionar nos processos decisórios. Perde-se a oportunidade de visualizar a escola como espaço de formação plena do educando, construído a partir de profissionais responsáveis pelas suas ações.

O movimento de descentralização do ensino e de construção de uma escola democrática surge de três aspectos: operacional, social e político. No aspecto operacional, entende-se que a previsão de recursos decidida fora da unidade escolar não atende as demandas existentes; no aspecto social, percebe-se que o processo educacional é complexo e

dinâmico, e seria mais bem acompanhado por aqueles que conhecem sua realidade; e no político, compreende-se que os valores democráticos que devem fazer parte da formação plena do educando precisam de um ambiente democrático para sua experimentação, aliando aspectos teóricos e práticos. A efetiva participação de todos os membros da equipe traz avanços nos resultados educacionais.

Lück esclarece que, para uma plena democratização da gestão escolar, seriam necessárias mudanças em todo o sistema de ensino. Os níveis superiores de gestão deveriam envolver os representantes das escolas nas decisões sobre as políticas públicas educacionais e dos projetos propostos. Essa seria a verdadeira superação da verticalização das decisões afastadas da realidade escolar. Contudo, admite-se atualmente que essa superação da verticalização normativa dificilmente será substituída pela ampliação da participação nos processos decisórios. Nota-se que mudanças drásticas em estruturas gerenciais antigas são combatidas porque nem sempre há o entendimento imediato de quais benefícios tais alterações trariam. Teme-se perder o poder ligado à decisão centralizada e a hierarquia. Portanto, a democratização do ensino começa sempre pelas bases da educação, as escolas. Há que se considerar que, de qualquer forma, certo nível de centralização sempre se fará existir para que o processo seja sistematizado e acompanhado de forma eficiente e responsável.

Na literatura estudada, descentralização, democratização, autonomia e participação são palavras associadas ao uso da expressão "gestão educacional". Todas apontam para a tomada de decisões na escola. É válido ressaltar aqui que o objetivo principal da escola é desenvolver o potencial máximo do aluno na construção de sua aprendizagem. Construir conhecimentos, habilidades e atitudes envolvendo o educando em um ambiente democrático e de participação ativa contribui para a sua formação plena, de modo que possa agir com autonomia e responsabilidade ao interagir com o seu meio.

Identifica-se como mecanismo de construção da autonomia da gestão escolar a formação de órgãos colegiados e a descentralização de recursos financeiros. Os recursos financeiros das escolas têm duas fontes: são oriundos do governo federal e da arrecadação feita pela própria escola, através de eventos realizados com essa finalidade ou de contribuições voluntárias da própria comunidade. Um órgão colegiado escolar deve auxiliar na tomada de decisões, de acordo com sua área de atuação, com a participação de pais, professores e funcionários. Constatam-se como possíveis áreas de atuação: ações para um envolvimento maior da comunidade e dos pais na construção e acompanhamento do projeto pedagógico da escola, que resultem em avanços significativos nos processos de aprendizagem e ações no gerenciamento dos recursos materiais e financeiros da escola. Entretanto, grande parte dos órgãos colegiados tem voltado seu trabalho para as questões financeiras, sem participar das discussões sobre as experiências pedagógicas.

A formação dos colegiados e o gerenciamento dos recursos financeiros pela própria escola favorecem a construção da autonomia da gestão escolar, mas não garantem a sua implantação. O desenvolvimento de uma escola democrática exige mais do que isso. Exige vontade política dos membros da comunidade escolar de colocar uma nova visão de educação em prática. É preciso discutir, com todos os envolvidos, que tipo de formação se pretende construir com o aluno e de que modo as experiências pedagógicas que conduzirão a essa formação serão oferecidas. Sem essa quebra de paradigma e sem o esforço coletivo, desperdiçam-se as vivências democráticas que proporcionariam a formação crítica do aluno.

"(...) a autonomia só é legítima quando exercida em favor da melhoria da qualidade do ensino, voltada para o atendimento às necessidades educacionais de seus alunos, numa autêntica atuação de caráter social." (LÜCK, 2006, pág. 86).

Percebe-se, portanto que a autonomia é mais do que uma questão financeira. No contexto educacional, autonomia é a ampliação do espaço de decisão e de responsabilidades, com o intuito de fortalecer a escola e melho-

rar a qualidade do ensino ofertado. A autonomia da gestão educacional é uma questão política e envolve a habilidade do gestor de saber compartilhar as responsabilidades e a vontade de compartilhar esse poder decisório, mobilizando a energia e o empenho da equipe e influenciando o ambiente organizacional. É preciso que o gestor tenha competência e capacidade de motivar as pessoas e tenha disposição para isso.

O desenvolvimento de uma gestão autônoma pede alguns requisitos do gestor escolar:

- a compreensão dos conceitos envolvidos na prática da gestão democrática;
- a capacidade de compartilhar o poder com a comunidade;
- a capacidade de liderar e estimular a equipe;
- a capacidade de monitorar as ações para produzir os resultados esperados.

Deve aliar as habilidades de gerenciamento com a capacidade de ganhar a confiança da comunidade externa estimulando a sua participação nos processos educacionais.

A autonomia é um processo social dinâmico construído no cotidiano escolar. Como a escola é uma organização complexa, surgem divergências de opiniões e conflitos interesses nas situações vividas no seu dia-a-dia. Pode-se dizer que a autonomia é um processo que lida com aspectos contraditórios na tentativa de arquitetar soluções que satisfaçam o coletivo na construção de uma educação de qualidade.

Durante as reuniões com a equipe, é preciso levar em consideração o projeto pedagógico da escola e as normas e diretrizes educacionais para garantir que, mesmo com as contradições presentes, não se perca o foco nos processos de aprendizagem.

A autonomia da gestão escolar implica em compartilhamento de responsabilidades. Sem a capacidade de assumir as responsabilidades pelas suas ações e de se comprometer com os objetivos propostos, a autonomia não se efetiva na prática escolar.

Os aspectos burocráticos da administração devem ser combatidos quando servirem como limitadores da atuação na resposta aos conflitos e na construção da aprendizagem. O professor que só se preocupa com a matéria que leciona é um exemplo de aspecto burocrático que diminui a função social da escola.

Ao acreditar que não deve se envolver com o coletivo escolar, o funcionário age de forma individualista e deixa de atuar na formação crítica e plena dos educandos. É necessário que os envolvidos combatam a acomodação e o imobilismo diante dos problemas que surgem no cotidiano escolar. A iniciativa e a criatividade na solução de conflitos devem ser estimuladas. A criatividade consiste em buscar alternativas diferentes das discutidas anteriormente e é desenvolvida a partir da reflexão da equipe sobre as ações implementadas.

O gestor deve valorizar as competências e habilidades da equipe, estabelecendo demandas de trabalho focadas nas ideias e nas sugestões e não no favorecimento de alguns membros. Estimular o empenho dos funcionários releva o potencial latente de cada indivíduo. A assunção de responsabilidades coletivas e a confiança mútua devem fazer parte da cultura da escola.

A estratégia participativa traz resultados positivos porque permite que os integrantes da equipe colaborem uns com os outros e sintam que fazem parte de um grupo, assumindo compromissos com o coletivo. Entretanto, para que a equipe consiga compreender os objetivos da organização, é preciso estabelecer um canal de comunicação eficiente, divulgando o orçamento disponível e as problemáticas enfrentadas para que as soluções planejadas sejam adequadas à realidade vivenciada.

Além da iniciativa, da inovação e da criatividade na construção de soluções, outro aspecto benéfico que resulta da gestão escolar democrática é um aumento na troca de informações referentes aos processos de aprendizagem. Há um enriquecimento nas estratégias e metodologias aplicadas que favorecem aprendizagens significativas.

É importante que o acompanhamento e avaliação das metas traçadas para uma aprendizagem de qualidade façam parte dos costumes da escola. A observação das ações permite que, se necessário, sejam feitas correções nas atividades colocadas em prática. O feedback desse acompanhamento também deve ser encarado como parte da res-

ponsabilidade social da escola para as melhorias educacionais e precisa ser assumido como um compromisso da equipe.

Lück relata que pesquisas sobre a eficácia escolar apontam que quase um terço dos ganhos ou das perdas dos alunos em testes de desempenho resulta das características organizacionais da escola. O planejamento pedagógico preparado coletivamente, a colaboração e solidariedade entre os professores, a responsabilidade de cada membro em relação aos resultados alcançados e a presença de uma liderança que coordene a administração de recursos e incentive a participação da equipe são características associadas às escolas eficazes.

É importante esclarecer que o empenho e o envolvimento do grupo não são responsabilidades exclusivas do gestor educacional. A construção de uma gestão autônoma é função de todos os membros que, almejando objetivos comuns, trabalham em prol desses resultados. Contudo, o líder eficaz deve se esforçar para solucionar as prioridades levantadas pela equipe; estabelecer metas claras que sejam realizáveis e relevantes; proporcionar capacitação pedagógica nas reuniões; avaliar o acompanhamento das estratégias praticadas; organizar e praticar os programas de desenvolvimento dos funcionários, focando sempre no aprendizado do aluno e nas melhorias do clima organizacional.

Um aspecto importante que pode auxiliar o trabalho do gestor escolar é a formação de uma equipe que estabeleça vínculos com a unidade escolar, ou seja, uma equipe fixa que esteja sempre em contato com a comunidade. É comum nas escolas brasileiras, professores que lecionam em várias escolas ou que mudam de escola a cada ano. A equipe deve ser estável, mas precisa acolher a diversidade de opiniões que novos membros costumam trazer, ampliando ideias e conceitos que possam renovar a pratica docente.

O rompimento com o modelo de gestão autoritário, centralizador e controlador e a troca pelo modelo de gestão escolar autônoma exige preparação, competências, conhecimentos e força de vontade de todos os interessados em uma aprendizagem de qualidade. Para construir uma gestão democrática e autônoma, a equipe de gestão deve promover reuniões formais e informais para refletir sobre qual é a escola que se pretende construir e quais são as metas almejadas. Com a reflexão conjunta, desenvolve-se o perfil da escola e uma ótica empreendedora focada nos objetivos da comunidade.

É necessário que o gestor educacional garanta os recursos necessários para apoiar os esforços participativos e reconheça os avanços nas tarefas concluídas e na colaboração entre a equipe, incentivando o compartilhamento de responsabilidades. Pode-se dizer que, na troca do modelo de gestão burocrática pela gestão democrática, abandona–se o diretor "fiscal", que policiava as práticas dos funcionários e a relação entre as normas diretivas, em prol do diretor "torcedor", que vibra pelos resultados de sua equipe. A motivação e o reconhecimento são partes essenciais de um ambiente de trabalho onde os funcionários se comprometam com os valores transmitidos e com o projeto desenvolvido pela organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a discussão sobre a gestão por competência e democrática na escola pública vem se intensificando como um instrumento que potencializa a participação de todos da comunidade escolar e requer uma gestão flexível e aberta.

Torna-se um processo amplo e complexo com vista a configurar-se numa gestão democrática em que todos podem e devem dar suas sugestões e opiniões, bem como expressar suas ideologias em prol de uma educação de qualidade.

Considerando que existem vários fatores para que a gestão democrática se concretize uma vez que historicamente a organização da escola pública deixou marcas de uma burocracia rígida com regulamentos fixos, rotinas determinadas em linhas de hierarquização e autoritarismo.

Nesse contexto tem-se percebido a importância de uma gestão democrática na escola pública enquanto proposta de diálogo transformador. O chamado para participação coletiva faz-se necessário devido aos avanços tecnológicos de comunicação entre outros fatores a atuação do estado para organizar as políticas públicas no repasse do poder e

das responsabilidades para com a comunidade local.

A preocupação em dissipar essa centralização e efetivar uma gestão democrática na educação formal está associada também a uma qualidade de educação que prioriza o acesso, a permanência e a universalização do ensino para todas as crianças e jovens.

Nesse sentido, a gestão democrática deve refletir numa visão de participação e equidade a todos e a cada um, de modo que estar na sociedade do conhecimento exige atuação constante.

A fim de alcançarmos esse propósito da gestão democrática na escola pública e efetivarmos uma participação coletiva de direitos precisamos fazer valer o referendado na constituição de 1988 a qual em seu primeiro artigo dita a unidade de todo poder pertence ao povo e esse poder deverá ser exercido por meio da participação política.

REFERÊNCIAS

CALIXTO, Eulália Araújo. Mudança terminológica: Administração x Gestão. Em Revista de Iniciação Científica da FFC, v. 8, n.1, p. 18-30, 2008.

FALCÃO FILHO, José Leão M. Supervisão: Uma análise crítica das críticas. Coletânea vida na escola: os caminhos e o saber coletivo. Belo Horizonte, p 42-49, mai/94.

FERREIRA, N. S. (org) Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. Ed Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa. 37.Ed. São Paulo: Paz e Terra,2008.

FREIRE, Wendel. Gestão Democrática: Reflexões e Práticas do/no Cotidiano Escolar. Rio de Janeiro: Wark, 2009.

GIANCATERINO, Roberto. Supervisão Escolar e Gestão Democrática: Um elo para o Sucesso Escolar. Rio de Janeiro: Wark, 2010.

HARGREAVES, A. O ensino na sociedade do conhecimento, educação na era da insegurança. Ed. Artmed, 2004.

HORA, Dinair Leal. Gestão Democrática na Escola. 14. Ed. São Paulo: Papirus, 2007.

LÜCK, Heloisa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.116 p. (Série: Cadernos de Gestão)

LÜCK, H. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis: Vozes, 2006. 132 p. (Série: Cadernos de Gestão)

LÜCK, H. A gestão participativa na escola. Petrópolis: Vozes, 2006, 125 p. (Série: Cadernos de Gestão)

LÜCK, H. Liderança em Gestão Escolar. Petrópolis: Vozes, 2006, 165 p. (Série: Cadernos de Gestão)

LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências, Curitiba: Editora Positivo, 2009, 143 p.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto. Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. e outros autores. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro. Editora DP&A, 2001, 166p.

OLIVEIRA, D. A. (ORG) Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. Ed. Vozes 2013.

PARO V. H. Administração escolar: introdução crítica. Ed. Cortez, 2010

TAVARES, Wolmer Ricardo. Gestão Democrática: Gerindo Escolas para a Cidadania Crítica. Rio de Janeiro: Wark, 2009.

VASCONCELLOS, Celso S. Coordenação do Trabalho Pedagógico: do trabalho político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2006.

VEIGA, I. P. A. (Org.) Projeto Político Pedagógico – uma construção Possível. Campinas. SP: Papirus, 1997.