OS DESAFIOS DA LIDERANÇA EDUCACIONAL

ELIZAMA HELLEN MIGUEL BALBINO

RESUMO

O gestor do século XXI deve possibilitar a comunidade a participar mais ativamente da escola, auxiliando nas decisões relativas aos rumos a serem seguidos pela instituição, às diretrizes organizacionais que nortearão a atuação dos educadores, servindo como uma forma da comunidade opinar sobre os elementos que são relevantes para a implementação de um ensino de qualidade. O gestor educacional deve liderar uma gestão participativa e democrática na relação com os professores, funcionários e com a comunidade, mostrando-se positivo e confiante no desenvolvimento dos trabalhos, atuando como mediador, compartilhando suas ideias sabendo ouvir, sendo aberto e flexível à contribuição de todos para que os profissionais da escola e a comunidade se sintam valorizados, reconhecidos e motivados para que a escola atinja um processo de ensino e aprendizagem de sucesso. Para que o ensino realmente se faça e a aprendizagem se realize, é necessário agir com competência, onde a construção do diálogo, do companheirismo ético, seja construída pelos profissionais de educação.

Palavras-chave: Gestor. Comunidade. Desafios. Educação.

INTRODUÇÃO

A sociedade hoje espera ter uma escola que busque qualidade, e para isso vem tentando desenvolver metodologias que auxiliem na gestão, trazendo para sua estrutura a participação mais ativa da comunidade, estabelecendo uma parceria para tentar haver uma coordenação de ações, visando melhorar a própria estrutura da entidade.

O gestor educacional caracteriza-se como um administrador democrático da comunidade escolar, orienta seus colaboradores nas tarefas da escola, deve atender as diferenças, desenvolvendo senso de responsabilidade e crítica, abrindo-se para o diálogo e estimulando o espírito de colaboração, atua em conjunto.

Assim sendo o objetivo geral deste relatório foi mostrar a importância do gestor educacional em toda Instituição Escolar e como objetivos específicos: Analisar o papel dos gestores, buscando compreender como se desenvolve a organização escolar; contribuir para que o gestor assuma papel efetivo na elaboração, discussão, planejamento e encaminhamento de uma instituição de ensino, junto com a comunidade, professores e demais funcionários, usando projetos políticos pedagógicos, numa gestão democrática e participativa; Mostrar os desafios que o gestor escolar enfrenta.

1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO

A gestão escolar está ganhando contexto, caracterizando o reconhecimento da importância da participação consciente de todos os envolvidos na instituição escolar. Os desafios surgem para a direção e professores diante dos fatos sociais que acabam influenciando o ensino como um todo.

De acordo com Libâneo, (2004):

A gestão escolar representa um sinal significativo da necessidade de interação entre polos distintos, como a escola e comunidade, para que se consiga atender às necessidades do aluno de forma adequada, privilegiando a união como integrante fundamental de mudanças.

Devemos sempre estar em contato com a realidade, buscando melhorias no segmento escolar e analisando aspectos para efetivar mudanças que beneficiem o andamento escolar, encontrando respostas objetivas e solucionadoras de indagações, juntamente com o gestor líder e sua equipe de trabalho, compartilhando responsabilidades no processo de tomada de decisões, com incentivos e comprometimentos e levando a qualidade e sucesso escolar.

Hoje, mais do que nunca, a questão da gestão é fundamental para qualquer organização. A transformação e a capacidade de administrar o segmento escolar é o fundamento do sucesso educacional e do desenvolvimento de competências e habilidades no sujeito aprendiz.

2. GESTÃO EDUCACIONAL E A FUNÇÃO DO GESTOR

O dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasa-

dos em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso.

Segundo Libâneo (2004, p.217):

"Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação".

Como mostra o autor, algo considerado de extrema importância para o gestor educacional é a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando opiniões divergentes. Deste modo, o gestor educacional poderá "construir" a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente, suas necessidades.

Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizaras ações determinados para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano. O gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que "alguém manda e alguém obedece", e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento.

3. A APRENDIZAGEM DE QUALIDADE RESULTA DO GESTOR E DE PROFESSORES COMPETENTES

Ao professor cabe ser o mediador do educando levando-o a aprender em todos os aspectos, ou seja, na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, hábitos, atitudes, valores, ideias ou qualquer tipo de aprendizagem necessária para o educador. FREIRE, (1997, p.39) afirma que:

"É preciso que o educador não se restrinja ao âmbito da sala de aula, da estrutura interna na escola, aos problemas de legislação escolar, mas volte-se para assuntos mais importantes dentro do contexto social e político em que vivemos".

O professor é agente de educação integral e não apenas transmissor de conhecimentos; é de vital importância promover o desenvolvimento de seu aluno levando a adquirir atitudes, práticas, reflexão, orientando-o e assistindo-o na promoção de um ambiente escolar mais significativo.

LÜCK (2002, p. 28) salienta que: "o professor é a figura central na formação dos educandos. É ele quem forma no aluno o gosto ou o desgosto pela escola, a motivação ou não pelos estudos, o entendimento da significância ou insignificância das áreas e objetos de estudo, a percepção de sua capacidade de aprender, de seu valor como pessoa..."

O professor deverá ser competente para que possa atuar em ambientes diversos e conviver com a pluralidade, encontrando alternativas para que os alunos permaneçam nas escolas, alcançando bons resultados nas aprendizagens. Também precisa privilegiar a aprendizagem, a qual tenha significado para a vida do aluno, e que nasça de sua realidade no processo de construção do conhecimento, havendo muito diálogo como elemento da interdisciplinaridade. Deve oportunizar aos alunos uma participação efetiva, democrática, autônoma e flexível, motivando-os para um maior desenvolvimento e envolvimento com os conhecimentos.

3.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional permite verificar os pontos a serem aprimorados, caminhos a serem traçados para um melhor resultado no processo educativo, os quais só fazem sentido quando colocados em prática. Todas as informações devem ser trabalhadas em seus diferentes aspectos pela equipe. A avaliação institucional é essencial para firmar as propostas do Projeto Político-Pedagógico, pois: [...] muito mais que olhar distante, a avaliação institucional requer a postura dinâmica de conhecer, produzir e cimentar as relações,

de construir a articulação e a integração dos diversos níveis, áreas e dimensões institucionais. Ela adensa os processos comunicativos e as relações de trabalho, reforça, articula e intervém. (BALZAN; SOBRINHO 2000, p. 64)

A avaliação institucional fornece subsídios e indicadores para o estabelecimento de objetivos e metas no processo de melhoria da educação, o que por sua vez, exige a participação da equipe, tendo o diálogo como um fator de maior interação entre os membros da escola para facilitar e harmonizar as relações sociais de trabalho. "Levando em conta essas considerações, é fundamental ressaltar a importância de escutar e interpretar os atores que estiverem envolvidos no processo de avaliação institucional, pois eles permitirão explicitar aquilo que por vezes está oculto, fazendo emergir o qualitativo, além de compreender com olhar interno e externo de maneira a se concretizar de fato, a meta – avaliação e atingindo, se possível, a sua plenitude". (LOBO, 2006, p. 29)

Avaliar consiste em saber/conhecer o processo de desenvolvimento, seja a avaliação em sala, seja dos professores e da instituição. Qualquer tipo de avaliação consiste em examinar, averiguando onde criar aprimoramento, onde deixar de lado certas coisas e criar visão de novos aspectos. [...] A avaliação institucional não é um instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos deslocados de seus meios de produção; não é um mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados.

A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir. A avaliação há que reconhecer as formas e a qualidade das relações na instituição, mas também construir as articulações, integrar as ações em malhas mais amplas de sentido, relacionar as estruturas internas aos sistemas alargados das comunidades acadêmicas e da sociedade. (BALZAN & SOBRINHO, 2000, p. 61)

Nessa perspectiva avaliar tem que ser constante, tornando-se assim um processo diário, no qual os julgamentos e resultados devem ser construídos com observações que visem o desenvolvimento qualitativo. Isso significa que dados e relatórios devem ser consideráveis, mas os sujeitos do processo são importantes na observação e no desenvolvimento. ["...] ao pensar a sua própria realidade em sua ação avaliativa interna e externa, ela articula a teoria e a prática e realimenta as dimensões científicas e pedagógicas..." (Balzan & Sobrinho, 2000, p. 65)

As instituições são diferentes umas das outras, cada qual com seu modo de vista, suas metas, seus projetos e compromissos. Mas os gestores educacionais, independente da instituição, devem manter sempre a meta de avaliar, melhorar e construir, buscando assim aquilo que é de melhor para a instituição. "... gostaria de enfatizar que o assunto "avaliação" é sabidamente complexo e que não há pronto para consumo, um modelo ideal e único para o país. Creio que é inútil procurá-lo. Ele precisa ser por nós construídos." (Balzan & Sobrinho, 2000, p.51)

Avaliar o quanto anda o desempenho de uma instituição vai muito mais além de sua realização. Deve-se pensar em resultados que possam privilegiar os educandos, os educadores, a comunidade e outros possíveis parceiros que se envolverem com a instituição, pois o coletivo ajuda a destacar qual o melhor caminho na busca de qualidade da educação. Quando se decide avaliar, o resultado não se apresenta de imediato, é necessário ter persistência e coragem para ir em frente. Portanto, a avaliação é a saída do comodismo, pois permite por meio do diagnóstico, a elaboração de propostas de ações, do estabelecimento de metas e melhorias, do resultado a ser obtido, ancorados num planejamento participativo e numa gestão democrática, conduzida por gestores que sabem liderar.

Quando se decide avaliar, o resultado não se apresenta de imediato, é necessário ter persistência e coragem para ir em frente. Portanto, a avaliação é a saída do comodismo, pois permite por meio do diagnóstico, a elaboração de propostas de ações, do estabelecimento de metas e melhorias, do resultado a ser obtido, ancorados num planejamento participativo e numa gestão democrática, conduzida por gestores que sabem liderar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que ser um gestor educacional vai muito além de um mero cargo ou uma profissão de grande responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, ser líder, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão com qualidade.

O gestor sabe que o exercício da cidadania é sustentado por um corpo de valores e de virtudes aceitáveis universalmente: a justiça, a verdade, a coragem e a liberdade. Cabe ao gestor servir e liderar, compartilhar acertos e insucessos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva prazerosamente toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade para fazer do seu trabalho não uma obrigação penosa, mas uma realização prazerosa voltada para a educação dos alunos, da sua equipe e da sua comunidade, valorizando sempre o co-

nhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

Esperamos que novos e constantes estudos possibilitem aos gestores ampliar o caminho trilhado com alternativas que despertem a alegria de realizar um trabalho bem-sucedido, voltado para a formação plena de crianças e jovens. Dentro desse processo que a escola vem passando está o papel do diretor escolar, que deixa de ter a função única de decisão, passando a ter a função de mediador do processo administrativo, é ele que conduzirá o nível de participação da comunidade escolar construindo um planejamento participativo. Cabe a ele junto com o seu corpo técnico e docente propor meios que não só sirvam para a integração dos agentes como também para a realização dos mesmos enquanto sujeitos e transformadores da realidade que os cercam.

Porém, enquanto acadêmicos de pedagogia observamos em nossas leituras que o gestor ainda vive em uma espécie de "redoma", da qual administra a escola, anos e anos, sem perceber o mundo que lhe cerca. Ele nem se quer consegue perceber as dificuldades que circundam a mesma. O comodismo passou a ser a sua filosofia de tal maneira que o impede ter um olhar crítico sobre a realidade, não percebe suas falhas, aceita o estabelecido, não inova, e assim, a educação vai sendo cada vez mais excludente, afastando-se de seu compromisso social, mantendo os laços de submissão impostos pela classe dominante.

Para finalizar, cabe declarar que a gestão não é um fim em si, ela é produto da ação concreta e objetiva de homens, ou seja, é expressão de suas relações sociais estabelecidas no processo de produção de sua existência. Neste sentido, a discussão. Uma boa escola começa com um bom gestor. Muitos excelentes professores são maus gestores, administradores. O bom gestor é fundamental para dinamizar a escola, para buscar caminhos, para motivar todos os envolvidos no processo. Um bom gestor muda uma escola. Uma direção motivada, orientada por metas claras compartilhadas com professores, pais e alunos é onde tudo começa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. de. Gestão da Escola. In: A gestão da escola. Porto Alegre - BH: Artmed, 2002.

AZEVEDO, Fernando. A Educação entre dois Mundos. São Paulo: ed. Melhoramentos, 1958. P. 90.

BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, José Dias. Avaliação Institucional: teorias e experiências. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BARROSO, João. Relatório da disciplina "Teoria das organizações e da Administração Educacional". Lisboa: faculdade de psicologia e Ciências da Educação da universidade de Lisboa, 2001. p.10.

BEDENDI, Teresa do Carmo Ferrari. Resistência e Práticas pedagógicas. Dissertação de Mestrado. Campinas: Unicamp, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho. Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.

DOURADO, Luiz F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos debates. São Paulo: Cortez, 2000. p. 76-95.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira: Líder educador: Novas formas de Gerenciamento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia. In: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p.39.

GENTILE, Paola. Parceiros na Aprendizagem. Revista Nova Escola. Ano XXI nº193, junho/julho 2016. P. 32 a 39.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004. P. 217–227

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo, Cortez, 2003.

LOBO, Clever Eduardo Zuim. Avaliação Institucional: Um estudo comparativo entre duas universidades. Dissertação de Mestrado. Campinas: PUC, 2006. p.29

LÜCK, Heloísa. A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar. – 4. ed. - Rio de

Janeiro:DP&A, 2000.p.15-46.

MARTINS, José do Prado. Administração Escolar. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. P.136-165.

MORAES, João Pedro; MAGAVE, Cândida; AMARAL Valdemar. Revista Gestão em Rede: junho 2004, nº 54, p. 4.

MOTTI, João Carlos & BETTEGA, Eduardo. Insatisfação & felicidade: ciclo motivacional. Curitiba: Wunderlich, 2004. P.66.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social. 17. Ed. Vozes: São Paulo, 1994.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática,1997. P.17

PILETTI, Nelson e PILETTI, Claudino. História da Educação. São Paulo – SP: Ática, 1997. P. 228-229.

PUIG, Josep M. Democracia e Participação Escolar. In: Propostas de Atividades. São Paulo: Moderna, 2000. P.27-30.

RAMOS, Cosete. Excelência na educação: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. p. 140

RIOS, Teresinha Azerêdo. Compreender e Ensinar: por uma docência da melhor qualidade. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2001. P.68-121.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. O gestor educacional de uma escola em mudanças. São Paulo: Pioneira, 2002. P.58- 94.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia e FONSECA, Sonia Maria. Antecedentes da administração escolar até a república. Campinas, HISTEDBR. 2006. p.54–101,

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico: Uma construção

possível. 12. Ed. Campinas, SP: Papirus 1995. p.150.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNECK, Hamilton. Como encantar alunos da matrícula ao diploma. 4ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2.