GESTOR OU EDUCADOR

VIVIANE CARLA CREPALDI

RESUMO

O objetivo deste artigo é estimular a reflexão sobre a função social da escola e, em particular, do líder como educador e líder reflexivo. Nessa perspectiva de discussão, a escola é compreendida como um espaço institucional fundamental para promover a inclusão ou diminuir a exclusão social por meio da formação cidadã e, por isso, diversos desafios emergem tanto para a escola quanto para o gestor que deve rever seu papel na sociedade e seu modo de ser atuando como educador/gestor.

Palavras-Chave: Gestor. Educador. Perfil. Competências.

1. INTRODUÇÃO

Os temas aqui delineados são relevantes como pauta para compreender como a organização produtiva e o impacto da notável inovação tecnológica e do desenvolvimento acelerado do conhecimento afetam os perfis dos dirigentes escolares, o que exige dele qualificações adicionais. É uma questão que determina a estrutura do trabalho, ensino de administração e economia. A gestão escolar pode ser um incentivo para o desenvolvimento de sujeitos coletivos, desde que invista na construção de um projeto escolar. O diretor pode contribuir para o fortalecimento das identidades locais e comunitárias, coordenando significados sobre a importância da escola na vida das pessoas que a frequentam. A gestão escolar envolve considerar o contexto mais amplo que molda as realidades do dia a dia da escola.

2. A FUNÇÃO DA ESCOLA NO CENÁRIO ATUAL

O debate sobre gestão escolar no Brasil tornou-se importante na década de 1980, em meio ao debate sobre a função social da escola contra as lutas sociais pela democratização da sociedade brasileira, que no campo da educação é a luta pela democratização do acesso ao conhecimento. Esse processo ficou mais claro com a primeira eleição do governo estadual, que a maioria dos partidos de oposição aplica a um governo estabelecido.

Segundo Aranha (1996) é nesse contexto que, na década de 1980, diversos Estados empreendem movimentos educacionais para apostar na reforma e viabilizar o compromisso social que a escola deve ter. Apesar dos empenhos as mudanças introduzidas na gestão escolar não têm sido capazes de garantir a melhoria da qualidade do ensino e favorecer o acesso e permanência dos alunos nas escolas públicas.

Argumenta-se que as propostas dos governos estaduais e municipais desenvolvidas nas décadas de 1980 e 1990 estão relacionadas às tendências educacionais que precisam ser revisitadas e vencidas. Entre eles estão a crítica de conteúdo tradicional, aperfeiçoamento, libertação e sociedade. Assim, a necessidade de superar essas tendências associou-se à impossibilidade de resolver os problemas de organização do ensino nas escolas frente às exigências do mundo moderno. As mudanças ocorridas na gestão escolar, propostas com base nas atuais diretrizes governamentais, têm suas raízes nos processos de mudança ocorridos na década de 1980. Esse processo foi liderado pelos Estados das regiões Sudeste e Sul, que havia eleito governos em oposição ao regime militar. A marca do discurso neste novo momento político, foi a defesa da conduta democrática em relação aos destinos do país e à definição e implementação de políticas públicas.

Nas palavras de Aranha (1996) nesse período, que ficou conhecido como transição democrática, houve ampla mobilização da sociedade civil e debate político sobre os mais diversos temas, destacando-se, entre eles, o importante papel atribuído à escola e ao gestor, como promotores dos direitos sociais. Mais uma vez, os traços distintivos deste debate são os aspectos descentralizados de políticas públicas voltadas para a recuperação da importância do Estado e do poder local no cenário nacional, e as consequências naturais desse processo. Trata-se de participação democrática que é vista como, todos tem poder. Nesse contexto, foi reafirmada a necessidade pesquisar a possibilidade de ampliação do exercício da cidadania e os marcos que devem redefinir as regras do jogo democrático na sociedade legitimam a criação do papel institucional como canais por meio dos quais as demandas dos movimentos populares e de outros segmentos sociais seriam expressas e consolidadas. Desse ponto de vista, pretendeu-se chamar a atenção para a natureza social do processo de produção do conhecimento para o qual a sociedade como um todo contribui, e chamar a atenção para o fato de muito poucos o possuírem. Segundo as formulações da pedagogia do conteúdo crítico social figurada no Brasil principalmente por Dermeval Saviani e José Carlos

Libâneo, a escola deve buscar internamente soluções pedagógicas que atendam às características e necessidades dos alunos que visam garantir condições para todos. A escola deve ser tratada como o local privilegiado de transmissão de saberes a segmentos da maioria, saberes com valor social, que de outra forma seriam inacessíveis. Isso exige políticas de cidadania para escolas com professores dedicados, qualificados e satisfeitos, escolas com estrutura adequada e alunos interessados. Novos processos de produção e competição exigem dos gestores formas de colaboração, criatividade, iniciativa e conhecimento, que sustentam maiores níveis de educação em escala global, necessários para moldar um ambiente integrado na vida cotidiana.

2.1 O PEDAGOGO ALÉM DOS MUROS ESCOLARES

Podemos perceber que atualmente o pedagogo tornou-se um profissional com diversas atuações podemos citar: escolas, organizações não governamentais, empresas, hospitais etc.

Percebe-se então que a educação vai além da escola por vivermos em sociedade em que as práticas educativas são uma constante que visam uma atuação intencional que gerará a produção do conhecimento. E assim constatamos que a formação efetiva e contínua se faz necessária perante as exigências das diversas funções que se pode vir a exercer.

Segundo Libâneo (2004):

Tendo em vista que a Pedagogia é a ciência da educação e ocorre em todos os espaços, pois é fruto da socialização, a cada dia mais a educação tem se tornado pauta em diversas discussões. Pensa-se educação como um processo de construção que integra, simultaneamente, diversos conhecimentos e promove o desenvolvimento intelectual e moral do indivíduo, sendo construído, culturalmente, a partir do contexto familiar e social. (LIBÂNEO, 2004, p. 26)

Em nossas legislações vigentes discorremos da nossa Constituição brasileira de 1988, que universaliza a educação garantindo o acesso de todos. E a contemplação da Lei de diretrizes e bases da educação nacional Lei nº 9.394/96 (LDB), que estabelece normas e diretrizes para o sistema de ensino no Brasil.

Encontramos na LDB o artigo 62 menciona o pedagogo como formação mínima para o exercício do magistério nas séries iniciais do ensino fundamental, o que fundamenta a atuação junto ao ambiente escolar. E o artigo 64 para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional ou pós-graduação garantindo a formação base comum.

Além dos muros da escola, mencionamos os hospitais onde deverá haver acompanhamento pedagógico educacional de crianças e jovens durante o período de internação. Nas empresas verificamos que a ascendência desse profissional pelo reconhecimento que o desenvolvimento da potencialidade do capital humano como de grande importância na superação de metas e resultados estabelecidos favoráveis.

Nas organizações não governamentais (ONGS), a abrangência do trabalho social em diversos campos que necessitam de uma intervenção seja centros de atendimentos de adolescentes, crianças, asilos, famílias enfim onde haja a necessidade da promoção humana em conflito com o meio social. A educação se faz em toda sociedade, por meio de diferentes espaços social, e,

[...] à medida que a sociedade se tornou complexa, há que se expandir a intencionalidade educativa para diversos outros contextos, abrangendo diferentes tipos de formação necessários ao exercício pleno da cidadania; portanto as referências e reflexões sobre as diversas formas e meios de ação educativa na sociedade deverão também constar no rol de atribuições de um pedagogo e, mais que isto, referendar seu papel social transformador. (FRANCO, 2011, p.110).

Podemos observar que na atualidade o pedagogo vislumbra várias possibilidades de atuação, podendo escolher onde desenvolver suas potencialidades. São vários os desafios enfrentados por esse profissional, na área da educação, saúde, assistência social, entre outros.

Diante disso, o profissional dessa área deve buscar uma formação continuada, para atender melhor sua proposta de trabalho. No desenvolvimento do seu trabalho, o pedagogo deve buscar gerir suas funções voltadas para a coletividade, buscando a interação com o grupo, transformando a realidade, identificando meios para solucionar os problemas que possam surgir.

Contudo, se percebe a relevância desta profissão que está sendo vislumbrada por todos nós, e que tem entre seus objetivos: planejar, organizar, dirigir e orientar. Buscando sempre alcançar oportunidades de crescimento e cumprir metas estabelecidas, juntamente com a comunidade na instituição em que trabalha.

2.2 - O GESTOR EDUCADOR

Em uma de suas obras, Paro (2016) tem bem definido os objetivos da escola. “Ela tem o papel de fazer crianças e adolescentes

se apropriarem daquilo que o homem produziu historicamente, ou seja, ela tem um compromisso com a formação desse ser humano histórico".

Na obra "Diretor Escolar: educador ou gerente?", o autor se debruça sobre a prática do principal dirigente escolar, buscando examinar como a sua atuação técnica e política pode ser promotora de uma educação de qualidade.

Paro reconhece que o diretor é um administrador, uma vez que precisa gerir recursos para alcançar um fim educacional. No entanto, reforça que essa atuação em nada tem a ver com pensar a escola dentro de uma lógica empresarial. Pelo contrário, o diretor será capaz de gerir melhor os seus recursos à medida em que for um bom educador.

Tal abordagem difere, por exemplo, do modelo taylorista, que apenas determina as tarefas e seus respectivos prazos. O gestor educador parte de um princípio ligado ao "gestor inovador" (FLEURY, 1999), o qual acrescenta os papéis de professor e o de guia potencializador à função de designer. Assume, portanto, a responsabilidade de não só definir o conjunto de tarefas (estrategista), mas de participar das conquistas e das dificuldades individuais dos integrantes da equipe de trabalho. Essa concepção de gestor educador permite pensar, no entanto, que a sua inserção no campo das ações requer que se pondere sobre alguns desafios, que frequentemente perpassam os processos seletivos, os programas de treinamento e desenvolvimento, as ferramentas de avaliação de desempenho e de remuneração de pessoal. Entende-se que tais desafios devem fazer parte do pensamento crítico do gestor educador.

Segundo Teixeira e Mink (2000) do ponto de vista histórico, a gerência tem sua origem no "chefe", que foi inventado para garantir o lucro do patrão, ou seja, muito mais para assegurar resultados do que para promover resultados.

Com o tempo, os empresários perceberam que esse sistema não permitia progressos, e a função gerencial assumiu outro significado.

Atualmente, a gestão equilibra o potencial de resultados, pessoas e inovação da organização. O gestor é o elo entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela formação de forças e interesses (Boog, 1991).

No caso da gestão acadêmica considera todas as funções que normalmente são realizadas pelos professores, tanto tático quanto estratégico. Eles incluem desde cargos de supervisão, coordenadores até a gestão de instituições de ensino. Muitas vezes, os professores são nomeados para cargos de gestão sem formação adequada na área e assumem novos desafios fora da sala de aula que colocam à prova as suas incompetências de gestão. Isso geralmente inclui habilidades de liderança, que é um pré-requisito para a implementação de funções de gerenciamento. Os gestores requerem trabalho em equipe, gestão de dados, melhor manejo com ferramentas e de novas formas de lidar com problemas e crises, com visão e adaptação às novas realidades de mercado em constante mudança. O professor já possui as habilidades de liderança necessárias em sala de aula para que possa garantir o bom andamento do trabalho. No entanto, a liderança nas atividades gerenciais é ainda mais intrincada, pois muitos fatores estão envolvidos: interferência do mercado e do ambiente externo, objetivos e políticas organizacionais, perfis de alunos diferentes de turmas, maior necessidade de planejamento, organização e visão global. Os professores geralmente possuem formações e estilos de vida diferentes.

Há alguns anos, quase todos os gerentes tinham uma ideia clara do que era exigido deles. Uma função gerencial pode ser representada por uma curva de aprendizado em que o gestor começava a subir a partir de sua nomeação e, quando chegava ao topo podia ficar lá por muito tempo e logo se tornava experiente. Hoje, devido à mudança contínua, assim que um gerente vê o topo de um aprendizado que está sendo escalado, uma nova aparece; o trabalho gerencial se amplia. Portanto, apresenta-se a proposta do gestor-educador, que se refere, neste caso, ao profissional que atua tanto como docente, líder em sala de aula, quanto como gestor em instituições de educação, ou seja, líder na manutenção e no desenvolvimento de organizações educacionais.

2.3 O GESTOR COMO ADMINISTRADOR

Os pesquisadores explicam que gestão é o uso racional de recursos para atingir um objetivo específico. Isso também se aplica às escolas. Porque o objetivo de uma instituição de ensino deve ser educacional e garantir o direito dos alunos de acessar vários tipos de conteúdo educacional.

Paro (2016), em sua análise, no contexto educacional, afirma que os recursos que o diretor deve administrar são classificados em objetivos e subjetivos. As metas referem-se aos principais elementos do fluxo de trabalho, como prédios escolares, móveis, material escolar, livros, entre outros elementos.

Os subjetivos, por sua vez, referem-se à força de trabalho, à energia daqueles que trabalham dentro da escola. Aqui, são colocados os diversos atores escolares – coordenadores, professores, demais funcionários e os próprios estudantes, "já que eles também de-

positam nesse ambiente sua personalidade, seus conhecimentos, habilidades e desejos

Não há uma diferença conceitual entre os termos administração escolar e gestão escolar, embora reconheça que existam correntes que defendem uma ou outra nomenclatura. Segundo Paro (2016) "se pode falar em administração ou gestão escolar, desde que se entenda que ambas pressupõem uma mediação".

Em relação ao termo administração, no entanto, Paro (2016) reforça que é necessário compreendê-lo para além do senso comum e de seu uso empresarial, que veem o ato de administrar como uma prática centralizadora e de mando. "Nesse caso, o que se tem é uma confusão entre o caráter técnico, de utilizar os recursos da maneira mais adequada, com o político, que se refere ao poder de fazer com que os outros ajam sob a sua vontade.

Segundo Paro (2016), para o gestor chegar a determinados fins, precisa lançar mão de alguns meios, o que ele chama de trabalho de mediação. "Em uma empresa, por exemplo, a mediação também está presente, pois é o meio que essa companhia vai encontrar para chegar ao seu objetivo final, no caso, obter lucro".

Ainda, segundo Paro (2016) "Na escola é diferente", avalia, já que o objetivo dela é garantir o pleno desenvolvimento dos estudantes, formando cidadãos críticos capazes de atuar na nossa sociedade. É essa tarefa de gerir uma escola na qual no centro de tudo estão os estudantes é que faz do diretor um educador.

"A criança só aprende se ela quiser", atesta Vitor Paro (2016). Por isso, o processo de aprendizagem só se efetiva quando a criança ou o jovem é cativado. "O que só é possível por meio do diálogo, democraticamente".

Paro (2016) afirma que é impossível alcançar uma educação significativa se utilizando do controle. "Não à toa, os métodos educativos mais revolucionários da história são os democráticos, desde Comenius, passando por Jean-Jacques Rousseau, Anton Makarenko, Pistrak e Paulo Freire."

2.4 PERFIL E COMPETÊNCIAS DO GESTOR EDUCADOR

O conceito de perfil também se confunde com habilidades de gestão. Para diferenciar neste artigo, um perfil gerencial é considerado como uma percepção geral, de origem teórica ou não, sobre como um gerente deve ser e agir. Um perfil gerencial pode incluir várias habilidades gerenciais. A palavra competência, no final da velhice Média, era associada à linguagem jurídica e se referia à capacidade imputada a alguém ou a uma instituição para avaliar e julgar determinadas questões. Por extensão, o termo passou a referir-se ao reconhecimento social da capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto e, posteriormente, passou a ser utilizado para designar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A conotação atual do termo competência na administração tem sua origem na educação. Henri Pestalozzi, pedagogo suíço, idealizou a educação como desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração, ou seja, na vida intelectual, técnica e moral da pessoa.

Segundo Neri (1999):

O conceito de competências trouxe uma nova forma de administrar pessoas, pois é uma "junção da vertente educacional, voltada para o aprimoramento das pessoas, e da vertente estratégica, calcada na identificação e no desenvolvimento das competências organizacionais a fim de que as empresas obtenham competitividade." (Neri, 1999, p. 19).

Swieringa e Wierdsma (1995) apresentam o aprendizado como uma competência, o "aprender a aprender", e a mudança como uma demonstração do aprendizado. O educador, muitas vezes, volta-se para o incentivo a ambientes criativos de aprendizagem, o que é muito favorável neste sentido. Vale destacar a importância do domínio pessoal, da autodisciplina, o exemplo da criatividade e aprendizagem com planejamento e organização, capaz de gerar autonomia e resultados efetivos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor acadêmico representa um diferencial de vital importância nas organizações atuais, pois está inserido em um contexto de mudança, que exige competência e posicionamento.

Os gestores académicos são modelos para os formandos e é muito importante que tenham a oportunidade de desenvolver competências de gestão. O conceito de competências de gestão inclui conhecimentos, aptidões e atitudes / atributos, ou seja, conhecimentos, saber fazer e aptidões / agir para a vida.

Novas elaborações sobre competências gerenciais, focadas na mobilização de recursos e competências para um desempenho efetivo, lançam luz sobre este tema. Abre-se espaço para reflexão sobre as possibilidades de um desenvolvimento mais completo e efetivo desses profissionais, realizado de

forma harmoniosa, com o objetivo principal de tornar as pessoas mais competentes e realizadas, em sua vida profissional e pessoal. Os conceitos aqui apresentados constituem possíveis contribuições para apoiar futuros projetos de desenvolvimento gerencial, principalmente em estabelecimentos de ensino.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. História da educação. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Moderna, 1996.

_____. Filosofia da educação. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Moderna, 1990.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9394/96. Brasília: MEC/SEF, 1997.

_____. Plano Nacional de Educação. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília: MEC, 2014.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1888.

CASAS, Alexandre Las (Coord.). Novos rumos da administração. Petrópolis: Vozes, 1999.

CASASSUS, J. Tarefas da educação. Campinas: Autores Associados, 1995.

DOWBOR, L. Reordenamento do poder e políticas neoliberais. In: Globalização, metropolização e políticas neoliberais, R. M. A Fonseca Gadelha (Org.) São Paulo: Educ., 1997.

FÉLIX, M. F. C. Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? 4. ed. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1989.

FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A. Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir. Concepção dialética da educação: um estudo introdutório. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1983. HORA, D. L. Gestão democrática na escola. Campinas: Papirus, 1994.

KUENZER, A. A teoria da administração: Ciência e Ideologia. Caderno de Pesquisas: n. 48, p. 39-46, 1984.

LIBÂNEO, J. C. Democracia na escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1985. _____. Organização e gestão escolar: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MINAYO, Maria Cecília. Pesquisa social. Petrópolis: Vozes, 1994. LUDKE, Menga (Coord.). O professor e a pesquisa. Campinas: Papirus, 2001 – (Série Prática Pedagógica).

MARE. Plano diretor da reforma do Estado. Brasília, 1995.

NAGLE, J. Os Estudos de administração escolar no Brasil: proposta de reformulação. Didática, São Paulo, 1982.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA. D,A. (Org.). Gestão democrática da escola: desafios contemporâneos. 2. ed. Petrópolis, 1997.

_____. ROSAR, Maria de Fatima Felix. Política e gestão da educação. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010

PARO, Vitor Henrique. Administração de escolas de 1o e 2o graus e a natureza do processo de produção pedagógica. In: Cadernos de Pesquisa. São Paulo, n. 59, p. 27-31. nov. 1986.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Cortez. . Acesso em: 01 maio 2023

PARO, V. H. Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, V. H. Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2014.