

GESTÃO ESCOLAR: INFLUÊNCIA DO GESTOR PARA OS RESULTADOS DA ESCOLA A PARTIR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

Antonia Regina Paz Gregório¹

RESUMO: Gerir uma instituição de ensino atualmente é uma tarefa desafiadora. Novos rumos foram traçados para a Educação brasileira e neles a exigência por resultados é destaque. As pessoas que nela atuam ganham visibilidade como peças estratégicas para o desenvolvimento de ações pedagógicas eficazes, e as relações interpessoais formam a mola mestra no desafio da gestão escolar do século XXI. É nesse ambiente desafiador que o gestor escolar deixa de ser uma figura de autoridade e veste a camisa de líder, envolvendo-se e envolvendo os demais nas atuações que conduzem ao sucesso escolar. O objetivo deste trabalho é analisar de que forma as relações interpessoais entre gestor e grupo escolar influenciam para os resultados na escola, através de revisão de literatura sobre gestão e educação.

Palavras-chave: Gestão. Pessoas. Educação. Resultados.

ABSTRACT: Managing an educational institution today is a challenging task. New directions were traced for Brazilian Education and in them the demand for results is highlighted. The people who work in it gain visibility as strategic pieces for the development of effective pedagogical actions, and interpersonal relationships form the mainspring in the challenge of school management in the 21st century. It is in this challenging environment that the school manager ceases to be an authority figure and wears the shirt of a leader, getting involved and involving others in the actions that lead to school success. The objective of this work is to analyze how the interpersonal relationships between manager and school group influence school results, through a literature review on management and education.

Keywords: Management. People. Education. Results.

INTRODUÇÃO

Ser gestor educacional na contemporaneidade se caracteriza por ir além dos processos pedagógicos e burocráticos usados antigamente. Significa conduzir equipes a um objetivo comum, lidar constantemente com o que hoje compõe a matéria-prima mais importante das instituições: as pessoas. Gerir pessoas é administrar estrategicamente a organização partindo do princípio que as pessoas possuem necessidades específicas que interferem no todo.

¹ Mestranda em Ciências da Educação pela WUE – World University Ecumenical.
E-mail da autora (pazregina4@gmail.com)

No ambiente escolar, a base de todo o trabalho são as pessoas, pois é por elas, para elas e através delas que todo o processo de ensino-aprendizagem se estabelece. Dessa forma, o papel da gestão é primordial para o bom desempenho do trabalho e dos resultados estabelecidos.

A meta da instituição escolar é alcançar o maior número possível de alunos com aprendizagem satisfatória, e para conseguir isso é preciso que haja planejamento estratégico, acompanhamento, análises de resultados e tomadas de decisão. Elementos indispensáveis ao trabalho do gestor.

Este artigo busca trazer algumas considerações acerca do papel do gestor da instituição escolar para o desempenho satisfatório do grupo em sua totalidade, considerando questões afetivas, além de questões burocráticas como influenciadoras da produtividade na escola, algo tão subjetivo nesse contexto.

Atingir metas é, atualmente, um dos objetivos da escola, uma vez que a avaliação dos resultados de aprendizagem se dá por meio quantitativo em nosso país. Assim é que a função de gestor é analisada aqui como uma atividade de grande importância para a efetivação de todo o projeto pedagógico escolar, compreendendo que as relações humanas são essenciais para o sucesso da instituição de ensino.

O GESTOR ESCOLAR

De acordo com o art. terceiro, da Lei Nº 9.394/1996 –Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), a gestão da educação pública baseia-se no princípio da democracia. Nas escolas públicas, acontece a democratização do poder, por meio de eleição do gestor pelo grupo escolar, que deixa de estar centralizado totalmente na figura do diretor e passa a dialogar com outros membros que compõem a escola.

Seguindo o curso dos avanços no que diz respeito à educação e à gestão da escola, as relações humanas dentro deste ambiente tornaram-se também aspecto essencial a ser trabalhado, por isso, é de grande importância que o gestor esteja atento a todas as pessoas que compõem o ambiente escolar. Ele precisa ter habilidades para lidar com as demandas que vão surgindo no grupo e garantir que os objetivos da instituição sejam conquistados. Dentre as habilidades, lidar com conflitos é uma das mais importantes.

A resolução de conflitos dentro do espaço escolar precisa de muita atenção, visto que, nele há valores, crenças e culturas diversas, e esses fatores geram desacordos. Esses desacordos precisam ser bem trabalhados, sob pena de comprometer todo o trabalho da equipe se ignorados ou negligenciados. De acordo com Saviani (s/d), a escola sofre a determinação do conflito de interesses que caracteriza a sociedade. E sendo a escola parte integrante dela, deve adaptar-se às suas transformações. Nesse sentido, ela não pode deixar de perceber o andamento das relações pessoais nela imbricadas.

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. (...) Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. CHIAVENATO (2010, pág.4.)

Cada vez mais o trabalho define o estilo de vida das pessoas. Não se pode negar que as mudanças na sociedade do século XXI aconteceram, em grande parte, por conta da necessidade de as pessoas estarem inseridas no mundo do trabalho. Portanto, não existe como dissociar a pessoa, dentro do seu ambiente de trabalho, das suas expectativas pessoais, sociais e familiares, visto que ela é todo esse conjunto.

O gestor consciente de seu papel na escola percebe nas pessoas, segundo Chiavenato (2010), seres humanos possuidores de conhecimentos, habilidades, não apenas meros recursos da organização. As pessoas do grupo são vistas como ativadores da organização, não como agentes passivos, são parceiros e, como tal, dedicam-se, esforçam-se. São talentos fornecedores de competência, principal ativo que agrega inteligência à organização. Para Goleman (in BAR-ON & PARKER, 2002), em posições de liderança, quase 90% das competências necessárias para o sucesso são de natureza social e emocional.

Lidar com os sentimentos das pessoas na organização não é tarefa fácil e exige do gestor, além das técnicas profissionais, competências pessoais. Os conhecimentos técnicos próprios da profissão nem sempre são o melhor meio de solucionar as demandas que vão surgindo. Conhecimentos sobre o comportamento humano, por exemplo, são necessários e nesse campo a Psicologia tem contribuído muito para a Educação. O líder exerce papel fundamental na gestão das emoções, na criação de possibilidades para que os liderados evoluam e, sendo assim, torna-se de fundamental importância que ele

apresente algumas habilidades para gerir: autoconhecimento, poder de decisão, espírito de equipe, empatia. É fundamental ao líder, desenvolver um bom relacionamento com os liderados.

A palavra “família”, como referência ao grupo, é comumente utilizada em algumas instituições escolares com o intuito de transmitir aos funcionários a ideia de que estão ligados afetivamente. Para alguns integrantes, esse termo gera de fato afetividade, desenvolvendo realmente o sentimento de pertença à equipe. O gestor ao priorizar pessoas, e não números, na condução do grupo se esforça para que todos se sintam valorizados no ambiente de trabalho. As comemorações de datas festivas e de aniversários de funcionários, por exemplo, contribuem para o fortalecimento dos laços sentimentais entre as pessoas na escola.

AFETIVIDADE E COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR

A motivação é um fator intrínseco e, assim, não há como o líder conseguir motivar todos os membros de uma equipe. O incentivo, porém, consiste em um método apropriado para tentar manter viva a motivação no trabalho. Seguindo o modelo de recompensa, um reforço positivo, trazido da psicologia, adotado pelas empresas, e agora também pelas escolas, as premiações vêm se tornando um recurso para manter alunos e professores motivados a cumprir metas estabelecidas para a escola, pelas secretarias e coordenadorias de educação.

Outro fator importante na escola é a comunicação. As pessoas necessitam se comunicar para se manterem integradas entre si e com a instituição. Segundo Chiavenato (1994 -1992), a comunicação é um processo altamente subjetivo nas relações humanas. A interpretação da mensagem não chega igualmente para todos que a recebem, em sua decodificação estão envolvidos aspectos físicos, biológicos, psicológicos e sociais. Comunicar é tornar claros sentimentos, emoções e ideias, além de conhecer também sentimentos, emoções e ideias do outro.

No processo comunicativo alguns elementos são fundamentais e, para que haja compreensão total, os ruídos, isto é, tudo o que prejudica o ato comunicativo, devem ser

eliminados. De acordo com Ervilha (2003), comunicar-se é conseguir o entendimento entre as pessoas e, por isso, é um ato tão simples e ao mesmo tempo tão complexo. A falta de clareza e de objetividade ao comunicar costuma ser um dos motivos mais frequentes de conflitos nas organizações. Quem não lembra da brincadeira do telefone sem fio, na qual a informação vai passando, sussurrada, aos participantes e no final sempre é revelada equivocadamente? Fora do ambiente lúdico, acontecimentos desse tipo geralmente causam transtornos às pessoas nas organizações e interferem diretamente nos relacionamentos, podendo causar segregação no grupo.

Com o uso das redes sociais, as mensagens de WhatsApp se tornaram hoje a mais rápida forma de comunicação nas organizações. Os grupos são criados para facilitar e divulgar informações em maior escala e menor tempo, contudo, nem sempre esse meio é o mais eficaz. Muitas informações se perdem nos grupos, além de haver também, em alguns momentos, participações inadequadas, causando mal-estar entre os participantes. Sobre esse aspecto, vale ressaltar que as opiniões devem ser ouvidas e aceitas, no entanto, o comportamento deve ser limitado quando não condizente à situação. E, aqui, o gestor mais uma vez precisa estar atento ao limite imposto aos comportamentos em desacordo às regras da escola.

PRODUTIVIDADE NA ESCOLA

Vivemos a era do conhecimento, da informação midiática automatizada na qual não se sabe ao certo o que é verdadeiro e o que não é. As notícias se difundem numa velocidade capaz de atingir praticamente todo o mundo em instantes. É nesse cenário que a educação brasileira vem-se ajustando aos avanços e, assim como as empresas, está buscando melhorar a oferta dos seus serviços. Nos grandes setores econômicos é fácil mensurar os elementos produtivos e detectar o quanto de produtividade está sendo alcançado. Na escola, no entanto, os fatores que levam à produtividade não são facilmente percebidos nem trabalhados.

Paro (1998) diz que a escola é uma das únicas instituições para cujo produto não existem padrões definidos de qualidade. O meio primordial de aferição de produtividade são os índices de aprovação, através das avaliações aplicadas. A produtividade na escola,

assim como nas demais organizações, é medida pelos resultados em números. O indicador de que a instituição conseguiu alcançar os objetivos é a quantidade de alunos que ela aprova. Segundo Paro (1998), na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar garantindo-se o bom processo.

O trabalho da escola é subjetivo, o produto oferecido por ela também, por isso, é bastante complicada a quantificação real dos resultados. A escola almeja o aprendizado e a formação integral do aluno e somente a longo prazo é que esse resultado será visto. Para o bom desempenho do aluno, é preciso o engajamento de toda a comunidade escolar e por isso é impossível responsabilizar uma só pessoa para responder pelo aprendizado dele. Em outros tipos de organizações, pode-se atribuir a uma pessoa a responsabilidade pelos resultados almejados, na escola não. Um gerente empresarial, por exemplo, embora delegue à equipe as atividades, será sempre ele cobrado no final, mas ao gestor escolar não se pode atribuir a responsabilidade pela não aprendizagem do aluno.

Na escola, o gestor desempenha um papel semelhante ao de um gerente de empresa, visto que será ele quem responderá hierarquicamente às coordenadorias e às secretarias educacionais pelos resultados conseguidos. Para garantir a produtividade, o gestor deve manter o foco nos resultados, porém, não perdendo de vista a totalidade da instituição. Alguns passos são fundamentais: planejamento, organização, execução, direção e controle das ações. Como em qualquer outra organização, a escola trabalha com a burocracia para fazer o acompanhamento dos efeitos do trabalho praticado. Organizar as atividades realizadas permite ao gestor um ângulo mais abrangente do todo escolar e dos resultados.

Para saber como está a produtividade na escola, o gestor precisa analisar planilhas, gráficos e tabelas, que o auxiliarão na análise dos resultados gerais e dos específicos. Isso o fará identificar as ações positivas e os pontos de melhoria do trabalho na instituição. Auxiliará na percepção sobre o grupo está, ou não, conseguindo evoluir, e ainda o ajudará a identificar quem está conseguindo desenvolver bem o seu trabalho e quem está com dificuldades. O gestor também precisa organizar o trabalho dos demais funcionários como vigilantes e trabalhadores de serviços gerais, de forma que esteja em consonância com os objetivos da escola. Precisa ainda atender as famílias no intuito de compreender como o trabalho da escola chega até elas.

Após analisar os resultados, é trabalho do gestor orientar o grupo, traçando uma direção que implique em mudança de estratégias, quando necessária. Acompanhar as atividades da equipe é fundamental para que os liderados não se percam em suas ações. A burocracia da escola funciona como um raio-x identificando os aspectos mais camuflados pela rotina pedagógica e administrativa escolar. É assim que o gestor traça o percurso na caminhada da escola para o bom desempenho de todos.

As novas propostas e políticas pedagógicas trouxeram para a escola a exigência de tornar pública a qualidade do ensino oferecido pelas instituições. E com ela, veio também outra característica, antes própria das organizações empresariais – a competitividade. As coordenadorias e as secretarias de educação, ao analisar os resultados, em números, das avaliações aplicadas pela própria escola, ou por órgãos externos a ela, comparando os seus desempenhos, promove uma corrida pela busca do alcance dos mais elevados índices de nota por escola. Gerir toda essa dinâmica da atual situação escolar, requer equilíbrio e dinamismo do gestor.

A avaliação dos resultados através de notas na escola ainda persiste como o único meio para mensurar o nível de desenvolvimento da aprendizagem no ensino. Cabe, no entanto, à escola oferecer mais que conteúdo aos alunos. É necessário que ela seja um ambiente de formação integral, sendo agente transformador de mudanças na sociedade. Por isso, a figura do gestor na escola não representa apenas uma hierarquia, ao contrário, simboliza o direcionamento do grupo na condução do caminho para a formação de pessoas. Com tamanha responsabilidade, o gestor deve entender que seu papel é sempre comprometer-se com a qualidade do ensino e que são as pessoas o produto mais valioso na organização educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderar pessoas é um ato de coragem e de determinação. Coragem para fazer o que é necessário; determinação para continuar, diante dos obstáculos. Liderar é doar-se para transformar ideias em realidade.

É essencial que o gestor conheça a si e ao grupo que conduz para que o trabalho seja realizado com envolvimento máximo de todos. As atitudes do líder no dia a dia com

sua equipe influenciam diretamente nas atitudes dos liderados e determinam como as relações interpessoais acontecem na escola.

O modo como o gestor gere a equipe determina o caminho seguido pelo grupo e, conseqüentemente, os resultados alcançados pela escola. Quando as pessoas participam da criação das normas e das ações estabelecidas para o grupo, elas entram em sintonia total com a instituição e contribuem mais efetivamente para um bom resultado.

Apesar das barreiras encontradas, é crucial ao gestor escolar o equilíbrio na condução das suas atividades, pois, é ele a figura central na qual a equipe pedagógica precisa se apoiar para tornar eficazes as ações diárias e construir o aprendizado significativo ao qual a escola se propõe.

Ser gestor escolar hoje exige de fato muito mais habilidades de relacionamentos do que mesmo habilidades técnicas. As relações interpessoais estão mais desafiadoras e o gestor educacional carece de estar atento a elas. O grupo escolar atribui à gestão a responsabilidade maior dentro do ambiente educacional e espera dele as diretrizes para as ações a se realizarem ao longo do ano letivo, buscando alcançar o objetivo maior que é a aprendizagem, da maior quantidade de alunos possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAR-ON, Reuver; PARKER, James. *Manual de inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho*. Porto Alegre: Artemed Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ª Ed. RJ. Elsevier, 2010.

_____. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo. Makron Books, 1994, 1992.

ERVILHA, A.J. Limão. *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo. Nobel, 2003.

Lei Nº 9394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em 15 de outubro de 2021.

PARO, Vitor Henrique. *A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública*. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf> Acesso em 20 de outubro de 2021.