

O OLHAR POLÍTICO E AFETIVO DO GESTOR ESCOLAR: CAMINHOS PARA UMA ESCOLA HUMANIZADA

Alcione Valéria de Santana Paiva¹

Wagner Alex de Santana²

Diógenes José Gusmão Coutinho³

RESUMO: O presente artigo tem como principal objetivo demonstrar como o olhar político, afetivo e acolhedor do gestor escolar contribui satisfatoriamente no desempenho da comunidade escolar. Procurando entender como a gestão escolar impacta no desenvolvimento e sucesso organizacional das instituições de ensino e como esse olhar leva à um caminho para uma escola humanizada. Adotou-se uma metodologia de revisão de literatura, ainda que breve, crucial para compreender o estado atual do tema proposto, na qual se analisam publicações acadêmicas, artigos e estudos anteriores relacionados à gestão escolar, liderança humanizada e acolhimento. Diante das leituras realizadas a temática nos faz depreender que o papel da gestão acolhedora é fundamental, para garantir que alunos, professores e familiares se sintam bem recebidos e integrados à rotina da escola. Isso envolve práticas de liderança que promovem um ambiente de apoio e compreensão, de forma a integrar todos os membros à dinâmica da escola. A importância do olhar político e acolhedor do gestor escolar é essencial como fator para o desempenho da comunidade escolar. O papel do gestor dentro de uma instituição escolar é fundamental, exigindo dele não apenas conhecimento, competência, mas também a habilidade de dinamizar e implementar políticas escolares que visam alcançar os objetivos educacionais propostos. Foi verificadas conceituações sobre o objeto de estudo, comparando e explorando as divergências de cada definição através de uma análise qualificativa e revisão bibliográfica, complementando e enriquecendo as pesquisas sobre as temáticas estudadas ou assuntos correlacionados com o tema Gestão escolar. Foi observado artigos, publicações em sites, revistas com publicações relacionadas a educação e livros.

7233

Palavras chave: Gestão Escolar. Liderança humanizada. Acolhimento.

¹Graduação Licenciatura em Letras, Especialização Gestão escolar e Supervisão, pedagógica-UNOPAR. Universidade do Norte do Paraná/ Psicologia da Educação -FAFIRE/Recife.

²Graduação em Geografia- Funeso/Olinda, Graduação Licenciatura em História- UNICESUMAR-Centro universitário de Maringá, Especialização Gestão escolar e Supervisão pedagógica-UNOPAR Universidade do Norte do Paraná.

³Doutor em Biologia. <https://orcid.org/0000-0002-9230-3409>.

ABSTRACT: This article aims to demonstrate how the political, affective and welcoming perspective of the school manager contributes satisfactorily to the performance of the school community. Seeking to understand how school management impacts the development and organizational success of educational institutions and how this perspective leads to a path towards a humanized school. A literature review methodology was adopted, although brief, crucial to understand the current state of the proposed theme, in which academic publications, articles and previous studies related to school management, humanized leadership and welcoming are analyzed. Given the readings carried out, the theme makes us infer that the role of welcoming management is fundamental to ensure that students, teachers and family members feel welcome and integrated into the school routine. This involves leadership practices that promote an environment of support and understanding, in order to integrate all members into the school dynamics. The importance of the political and welcoming perspective of the school manager is essential as a factor for the performance of the school community. The role of the manager within a school institution is fundamental, requiring not only knowledge and competence, but also the ability to dynamize and implement school policies that aim to achieve the proposed educational objectives. Concepts about the object of study were verified, comparing and exploring the divergences of each definition through a qualitative analysis and bibliographic review, complementing and enriching the research on the themes studied or subjects correlated with the theme of school management. Articles, publications on websites, magazines with publications related to education and books were observed.

Keywords: School management. Humanized leadership. Welcoming.

INTRODUÇÃO

7234

O conceito de gestão surgiu no campo empresarial para definir o modelo de organização e administração das empresas. Antes de ser usado no contexto escolar, enfrentou resistência de educadores mais tradicionais que identificavam sua utilização como um distanciamento dos objetivos pedagógicos. Porém, a gestão escolar apresenta uma visão holística sobre escola, reunindo e analisando informações das mais diversas áreas (pedagógica, administrativa, financeira, gestão de pessoas, marketing e comunicação).

Sendo assim, a gestão traz benefícios profundos quando aplicada nas instituições de ensino, isto porque se trata de um modelo que privilegia a interação entre os setores através do gerenciamento de pessoas, de processos e de estratégias em direção a um objetivo comum. Observa-se que a gestão se difere da administração escolar, logo gestor e diretor assumem papéis diferentes. A gestão não se limita a aspectos técnicos e por isso, promovem atividades que melhoram a qualidade do ensino e o ambiente escolar para os alunos, profissionais e para toda a comunidade que faz parte dela. A gestão escolar lida com aspectos pertinentes da rotina educacional e, assim promove melhorias nos processos internos. Tudo isso, com objetivo principal de oferecer um ensino de qualidade a seus alunos e formar bons cidadãos. O objetivo

central da gestão é garantir a qualidade de ensino e de aprendizagem para os alunos. Assumindo um papel de articulador entre toda as questões para garantir os objetivos da escola. Ao assumir a gestão de uma escola, o gestor deve proporcionar condições para que ele torne o ambiente horizontal e colaborativo, permitido a participação de todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar.

Seria possível pensar em gestão escolar sem despertar um olhar político em quem vai gerir?

O gestor escolar deve atuar como líder, reconhecendo esforços, motivando a equipe e cobrando resultados, deve estar aberto à inovação e à mudança, buscando constantemente novas maneiras de melhorar a qualidade de ensino. Diante do exposto se deparar com um gestor que acolhe, que é empático e que se preocupa com sua equipe e comunidade escolar, tomando atitudes que consideram o todo, não apenas a equipe ou a própria pessoa liderada, faz toda a diferença. Assim sendo, ao se falar em **acolhimento**, lembramos de aproximação, “um estar com” ou “estar perto de”, ou seja, uma atitude de inclusão. O ato de acolher, tem o propósito no caso da pesquisa proposta, de despertar o sentimento de pertencimento na comunidade escolar, principalmente, permitir seu desenvolvimento integral.

O acolhimento na educação é um conjunto de ações que visa integrar alunos, professores, família e a comunidade escolar. É um dos pilares de uma gestão escolar eficiente e humanizada. Daí, pensamos em no que seria uma **gestão democrática**? Uma gestão que visa promover a transparência, a colaboração e a participação ativa de todos os envolvidos. Nessa estância nos deparamos com uma **liderança transformadora**, na qual inspira e motiva equipes a inovar e alcançar resultados; desenvolvendo a confiança e a relação com a equipe, estimulando a inovação e a criatividade, e acima de tudo reconhecendo e celebrando o sucesso da equipe.

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional (LUCK, FREITAS, GIRLING e KEITH, 2005). É importante destacar que a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela constituição e pela lei de diretrizes e bases da educação nacional

(9.394/96)). O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que possam participar de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para exercício da cidadania.

1- A administração escolar em um contexto político, voltada para a transformação social.

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender às necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes em determinadas situações históricas. A administração escolar está assim, organicamente à totalidade social, onde esta se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Nesse contexto, observamos o olhar acolhedor e político do gestor escolar. Nos deparamos com duas posições antagônicas, de um lado a defesa dos procedimentos administrativos na escola sob a forma de adesão ao emprego (capitalista); de outro lado a negação da necessidade e conveniência da própria administração na situação escolar. Ainda que, adaptados a cada situação específica, os métodos e técnicas administrativas utilizadas nas mais diversas organizações são todas semelhantes entre si, uma vez que se baseiam, nos mesmos princípios gerais da administração. Assim, diante da necessidade de se promover a eficiência e a produtividade da escola, não há razão para que esta entendida também como organização, não possa pautar-se na aquisição de seus objetivos, por procedimentos administrativos análogos àqueles, que tanto êxito alcançam na situação empresarial. A segunda, se opõe à concepção empresarial, afirmando contra toda tentativa de organização burocrática da escola, procurando constituir, uma reação ao caráter autoritário das relações que dominam o interior da escola. Dessa forma assim, a escola só será uma organização humana e democrática, se a fonte desse autoritarismo que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída, pelo espontaneísmo e pela ausência de todo o tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes. A Gestão participativa voltada para transformação social, se fundamenta em reforçar, uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação. Esses princípios a seguir comentados são a democracia como uma

vivência social comprometida com o coletivo, a construção de conhecimento dá realidade escolar como resultado da construção da realidade em si, e a participação como uma necessidade humana.

Democracia e participação, são dois termos inseparáveis e estão completamente ligados à administração escolar, logo quando se trata de uma gestão voltada para transformação social, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional, isso porque, embora a democracia seja irrealizável, sem participação é impossível espírito democrático.

Do ponto de vista político, a democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também reciprocamente, de seu dever de assumirem responsabilidade pela produção desses bens e serviços, exercendo assim a sua cidadania.

É aí que entra o olhar desse gestor acolhedor e político, capaz de fazer e assumir um papel democrático, participativo, político e acima de tudo receptível e agradável.

2- Prática de liderança na gestão escolar.(Gestão e liderança são diferentes?)

7237

Geri e liderar são práticas diferentes? Sabemos que na escola a forma de liderança promove impactos, algumas ações básicas que são exercidas no espaço escolar pode garantir a efetividade na oferta de ensino de qualidade e aprendizagem significativas para o aluno.

Entendemos como liderança um conjunto de ações, atitude e comportamento assumidos por uma pessoa para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais. Podemos dizer, que é a capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que sejam voltadas para a realização de uma tarefa, à efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo VOLUNTÁRIO e MOTIVADO, a partir do RECONHECIMENTO dos que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender.

Essa mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada em torno das responsabilidades educacionais, mediante esforços e capacidade de realização, garantem a efetividade do trabalho educacional. Tal mobilização se processa, tal como proposto pela gestão, de modo a abarcar a multiplicidade de significações que surgem no contexto das

ações do coletivo escolar, das articulações entre os integrantes desse contexto e nos movimentos sociais que o dinamizam (GAYOTTO, 2003).

Partindo, dos pressupostos explicitados até agora, lembramos que todo homem é um ser político, capaz de refletir sobre as questões relacionadas à criação, manutenção e organização dos Estados.

O homem tem consciência de seu papel na história. Desde os primórdios, buscava a devida organização política para que assim pudesse estabelecer um equilíbrio social e defesa dos seus direitos. Mas afinal, o que significa dizer que o homem é um ser político? Bem, em linhas gerais isso quer dizer, que ele está ligado às questões sociais e étnicas, pois necessita de outros indivíduos para poder formar uma sociedade e assim estabelecer suas leis. Portanto, somos político! Somos participantes ativamente da vida política, seja como cidadão líder ou membro de um partido político. Somos capazes de influenciar ativamente e direcionar às decisões em determinadas situações. É aí onde entra política na escola! A forma como a educação é organizada, definida e avaliada pelos diferentes atores sociais, vai dizer como essa escola representa para a sociedade, a eficácia da empregabilidade dos programas para garantir, o bem-estar educacional de toda a comunidade escolar. Sim! Toda a comunidade escolar bem organizada, essa trará vida longa e qualidade para todos os membros ali envolvidos, em especial à comunidade formada pelos discentes dessa instituição.

7238

A política na escola não se confunde com a política partidária, mas sim com a busca pela qualidade e pelo bem comum da comunidade educativa.

Diante, do que já falamos, não podemos dizer que o gestor escolar, está distante da política. Logo como sabemos, que mediante tantas funções exercidas por um gestor escolar, podendo citar a liderança, o planejamento, organização, avaliação; dentre outras. O gestor escolar para exercer funções eficazes e impactantes, é essencial ter um perfil multifacetado, que englobe características, habilidades e competências, nas quais podemos citar; visão estratégica, liderança inspiradora, comunidade efetiva, capacidade de tomada de decisão, inovação, compromisso e acima de tudo empatia e respeito. Essa empatia e respeito estão acoplados na característica de um gestor político e acima de tudo acolhedor. Onde, possui uma alta dose de empatia e respeito pelas pessoas com as quais trabalham; professores, funcionários, pais e alunos. É capaz de entender e valorizar as diferentes perspectivas e experiências de cada membro da comunidade escolar e de promover um ambiente de respeito mútuo e

inclusão. Nota-se à necessidade das relações humanas, afetividade e dos relacionamentos interpessoais serem desenvolvidos gerando respeito mútuo para promoção de um ambiente sadio e formador de cidadãos e pessoas críticas para o exercício na sociedade, valorizando cada pessoa e que essas apreciem continuamente o ambiente responsável por essa formação, a saber à escola.

Freitas e Gurgel (2021), afirma que;

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança muito pelo contrário, guarda em relação a eles muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é editada como processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas em equipe possa promover resultados desejados (Luck, 2006).

Portanto, entendidos dessa forma, os conceitos de liderança e digestão se complementam e até mesmo em certa medida confundem-se por apresentarem vários elementos importantes e básicos em comum, conforme anteriormente apresentado. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. Conforme indicado por LUCK (2007), A gestão surge em superação a administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanista. Por outro lado, a liderança corresponde a um processo digestão de pessoas, onde nessa gestão o olhar Cortez, caloroso, estadista e agradável dos gestor acolhedor e político faz toda a diferença!

7239

3- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que a liderança constitui-se, por certo, em uma dimensão fundamental da gestão escolar. Sem o seu exercício às ações do dirigente escolar (supervisor pedagógico) se reduzem à dimensão administrativa de seu trabalho, de efeitos limitado e sem orientação para o necessário desenvolvimento e transformação pelas quais as escolas devem passar para continuarem a desempenhar seu papel educacional em uma sociedade que sofre mudanças substanciais continuamente e cuja dinâmica se acentua cada vez mais.

Compreende-se, que a jornada em busca de conhecimento é um caminho único e individual para cada profissional da educação. Embora as trajetórias possam diferir, todos compartilham um objeto comum: aprender a aprender. Essa busca contínua pelo aprimoramento se reflete na missão do gestor escolar que deve desempenhar suas funções com uma postura crítica e competente. O papel do gestor não se limita à administração da instituição, mas se estende à liderança e organização das atividades educativas, garantindo um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos alunos.

Ao analisar o papel do gestor escolar, considera-se fundamental reconhecer que tal posição é o resultado de uma jornada extensa e dedicada no campo da educação. A experiência acumulada ao longo dos anos não apenas capacita, mas também confere ao gestor as competências necessárias para enfrentar o desafio de dinamizar, construir e desconstruir processos educacionais. Essa trajetória é marcada por um constante aprendizado e adaptação às mudanças no ambiente educacional.

Nesse contexto, é imperativo que o gestor esteja plenamente ciente de sua responsabilidade na manutenção de uma instituição eficiente e eficaz. Esta responsabilidade abrange não apenas a administração, mas também a formação de cidadãos capazes e preparados para contribuir de maneira significativa com a sociedade. A essência desta função reside na capacidade de inspirar e motivar uma equipe de profissionais dedicados, que se empenhem em oferecer uma educação contemporânea e transformadora.

Até agora limitei-me a enunciar algumas teses teóricas sem uma referência expressa à direção pedagógica concreta que podemos tomar em face da realidade que está aí, em face das nossas condições reais de trabalho. Por força da circunstância, devo limitar-me ao âmbito pedagógico propriamente dito, ao âmbito da educação formal, escolar. Mas, é claro que as lutas por uma educação melhor, uma educação democrática não se limitam à escola. Não podemos ignorar, porém, o que é possível fazer na escola, pois é aí que passamos a maior parte do tempo que dedicamos ao trabalho. Jogar toda a responsabilidade de qualquer mudança à sociedade ou ao Estado é apenas encontrar um alibi para justificar a nossa fraqueza ou a nossa inércia.

7240

Quais seriam os primeiros passos a dar em direção de uma educação democrática? Por onde começar para superar as atuais contradições no seio da própria escola?

Enfim, ao novo gestor(educador) compete refazer a educação, reinventá-la e criar as condições objetivas para que uma educação democrática seja possível, criar uma alternativa pedagógica que favoreça o aparecimento de um novo tipo de pessoas solidárias, preocupadas em superar o individualismo criado pela exploração capitalista do trabalho, preocupadas com o novo projeto social e político que constroem uma sociedade mais justa, mais igualitária. Esse novo projeto, essa nova alternativa não poderá ser elaborada nos gabinetes dos burocratas da educação. Não virá sob a forma de uma lei ou de uma reforma. Se ela for possível amanhã é somente porque hoje ela está sendo pensada pelos (gestores)/ educadores juntos, trabalhando

coletivamente, se reeducando . Essa reeducação dos (gestotes)/ educadores já começou. Ela é possível e necessária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GAYOTTO, Maria Leonor Cunha (org). Liderança II: Aprenda a coordenar grupos. Petrópolis: Vozes, 2003.

LUCK, H. A gestão participativa na escola. Petrópolis, Vozes, 2013.

LUCK, H. Liderança em gestão escolar. Petrópolis; Vozes, 2014.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: Introdução crítica/ Vitor Henrique Paro, 17, ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, H. Gestão Educacional: Uma questão de paradigmática. Vol. I. 9 ed. Petrópolis RJ: Editora VOZES, 2011.

LÜCK, Heloísa Dimensões de gestão escolar e suas competências. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da Educação. 4ª edição, editora Cortez, 2015 .

MOTTA, Monteiro .Gestão Escolar - Perspectivas, Desafios e Função Social .Editora LTC, 2013.

LUCK, H. A Gestão participativa na escola. Vol. III. 11. ed. Petrópolis-RJ: Editora VOZES, 2018.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015