Gerência e Planejamento de Desenvolvimento de Pessoal para Educação

A instituição escolar, tal como a conhecemos hoje, passou por uma série de modificações históricas, desde o ensino por tutores até seu estabelecimento como um importante meio de socialização.

Atualmente a escola ocupa um lugar de destaque na vida da maioria das pessoas, é por meio dela que intensificamos um processo que se inicia em nossa família: a entrada na sociedade.

O objetivo deste artigo é refletir sobre o papel do gestor escolar no que diz respeito ao gerenciamento e planejamento de pessoas, levando em conta a especificidade da escola e sua contextualização social.

Por seu objeto de atuação: formação e desenvolvimento de pessoas; a escola não deve ser administrada como um ambiente de produção como as indústrias e empresas, mas como uma instituição viva, com muros porosos às influências sociais, que produz e reproduz a sociedade na qual está inserida.

Assim, a escola como um ambiente especial de socialização possibilita diversos tipos de relações entre seus vários atores sociais internos e/ou externos: alunos, professores, pais, pessoal administrativo e de apoio, vizinhos, coordenadores, instituições da comunidade e diretores.

Neste contexto, o gestor em educação deve analisar e viabilizar propostas na gerência e no planejamento de pessoas para que a escola possa cumprir de maneira adequada sua missão social, quer seja: formar pessoas reflexivas e críticas que possam contribuir para o desenvolvimento social do país.

Com certeza ser um gestor escolar nos dias atuais não é uma tarefa das mais fáceis. O grande desafio de formar pessoas deve compreender uma postura ativa do gestor que busque a resolução de conflitos, a promoção de consenso e o envolvimento de participantes nos processos decisórios e nas atividades cotidianas da escola.

Gestão participativa: o conceito

No Brasil, na década de 1980, iniciou-se um movimento para a descentralização e democratização da gestão das escolas públicas, este movimento se apoiou em três vertentes: na participação da comunidade escolar na seleção dos diretores de escola; na criação de um colegiado escolar com autoridade deliberativa e decisória; e no aumento da autonomia das escolas por meio do repasse de recursos financeiros (Luck, 1996).

A proposta da gestão participativa é envolver atores sociais e escolares (professores, funcionários, alunos, pais, comunidade, entre outros) na organização e administração escolar. Os gestores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, que quebra com o modelo vigente de organização baseada no poder.

Para Paro (2003), a gestão participativa é uma possibilidade de que a classe trabalhadora atue

no destino da educação escolar de seus filhos e rompe com a idéia de que os problemas escolares devem ser resolvidos apenas no interior dos muros escolares e passa a propor uma nova forma de funcionamento, proporcionando condições concretas para a participação da comunidade.

Essa visão participativa pode compor todas as etapas de trabalho do gestor escolar, que deve entender a importância do trabalho em equipe e das relações estabelecidas para o adequado e democrático funcionamento da escola. Assim, ações como: escolher a equipe de trabalho, liderar e motivar a equipe, efetuar a adequada avaliação de desempenho de professores e funcionários e solucionar alguns problemas na gestão escolar; devem ser realizadas pela ótica do poder compartilhado e pelas responsabilidades que devem ser assumidas em conjunto pela equipe de trabalho.

A capacidade de liderança do gestor escolar participativo deve ser desenvolvida levando em consideração o auto-conhecimento que o gestor possui - conhecer seus sentimentos internos, suas capacidades, suas habilidades e até mesmo os pontos que precisa desenvolver, pode tornar a liderança mais fácil para o gestor escolar. Outra característica desejável para o gestor escolar é a possibilidade de conhecer as pessoas, seus desejos e suas necessidades, o que amplia a eficácia do trabalho em equipe.

No seu trabalho a escola participativa Luck (2005) afirma que...

"Em entrevistas com os professores, observa-se que eles mencionam frequentemente, que os líderes excepcionais, aqueles que de alguma forma se destacaram em suas vidas, proporcionaram-lhe um entusiasmo contagioso que era transmitido a todos ao seu redor, mobilizando-os para a ação (Luck, 2005:39)."

Um grupo humano sempre anseia por liderança, nas escolas eficazes e participativas a necessidade não é diferente, o que se modifica é a proposta e o estilo de liderança, na qual a confiança e motivação das equipes se fazem imprescindíveis. Aqui os diretores devem agir como líderes pedagógicos, pois antes de tudo são educadores, devem apoiar o estabelecimento de prioridades realizado por sua equipe de trabalho, avaliar os programas pedagógicos, organizar e participar dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizar a importância dos resultados alcançados pelos alunos. O ato de liderar é composto pelos valores, pela visão, pela dedicação e pela integridade do gestor que inspira colegas e subordinados a unirem suas forças para atingirem metas coletivas. Este processo é permeado pela confiança que facilita a comunicação e corrige ações equivocadas, facilitando o alcance dos objetivos. A esse respeito, Luck (2005) adverte que

"Sem confiança, desentendimentos rotineiros são interpretados como traições; ordens simples se tornam expressões ríspidas; os planos mais bem concebidos fracassam. Sem confiança, os indivíduos tomam como pessoais as críticas e buscam esconder os pontos fracos em seu desempenho. Sem confiança, a comunicação se torna pouco objetiva, vaga e defensiva, na medida em que os indivíduos brigam sobre questões que devem ser abertamente discutidas, caso a organização deseje ser eficaz. Sem confiança, assumir riscos, buscar inovações e ter criatividade são ações sufocadas... (Culbert & McDounough, apud Luck, 2005: 40)."

Escolhendo a equipe de trabalho

Quando falamos em escolha da equipe de trabalho na abordagem participativa, nos referimos à seleção de pessoal que começa em um processo que envolve representantes da comunidade escolar na definição de critérios profissionais relevantes para a escola participativa, seguidos pela determinação de como o processo seletivo será organizado.

"Para serem eficazes, tanto os integrantes do corpo docente como os gestores da escola devem ser capazes de trabalhar colaborativamente com outros indivíduos da comunidade escolar, mantendo uma forte e clara visão do potencial que esta comunidade tem para dinamizar e promover o seu próprio desenvolvimento e melhoria. Tal condição ocorre na medida em que essa comunidade define os critérios e níveis desejáveis de competência, aliados à definição de propostas para orientar esse processo (Luck, 2005: 84)."

O gestor participativo e a avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho deve ser sistemático e conter a apreciação do funcionário no cargo e seu potencial de desenvolvimento. Dento da instituição escolar informações e feedback sobre desempenhos e responsabilidades são associados à avaliação individual.

Uma avaliação de desempenho eficaz deve ser compatível com as propostas e objetivos da escola e pode se modificar a partir das mudanças da instituição, ocorridas por pressões internas ou externas.

As pessoas que serão avaliadoras devem receber treinamento adequado para a realização do processo, o gestor participativo deve disponibilizar os recursos para que a avaliação ocorra, bem como garantir a participação contínua de professores e funcionários, desde a fase de planejamento e organização do processo até sua implementação, além de criar um clima favorável para a manutenção de relacionamentos interpessoais abertos para a avaliação de desempenho.

Uma outra questão, deve haver o acompanhamento sistemático ao desempenho de professores e funcionários após o processo de avaliação.

A avaliação de desempenho deve ser encarada por todos os atores envolvidos com e na escola, como um momento especial, no qual posturas e objetivos podem ser modificados ou intensificados de acordo com as propostas da escola para o bem comum, especialmente para o desenvolvimento dos alunos.

O desenvolvimento de funcionários e professores na escola também deve enfatizar o crescimento profissional e a evolução da escola. Hoje em empresas cuja especificidade é a produção e a qualidade de bens e serviços, vemos uma prática instituída e solidificada de planejamento e desenvolvimento de pessoal, qual não é a ironia que na escola: o lugar privilegiado da formação de pessoas; teve, e ainda tem, o desenvolvimento profissional de pessoas negligenciado por muito tempo.

Para Luck (2005)

"O dia-a-dia da escola é fértil em oportunidades de aprendizagem e construção do conhecimento profissional e, portanto, de promoção do desenvolvimento profissional. Aproveitá-las plenamente é fundamental para alavancar o desenvolvimento da competência de dirigentes das escolas e, conseqüentemente, o dinamismo das mesmas (Luck, 2005:90)."

A interação entre as pessoas nem sempre se dá de forma tranqüila e harmoniosa, sabemos que as pessoas por sua subjetividade possuem concepções de mundo, valores e padrões de conduta muito diferenciados umas das outras, nesse sentido o ambiente escolar se torna um palco privilegiado para que essas individualidades apareçam isto pode ser aproveitado de forma positiva se os atores ali envolvidos puderem se beneficiar de qualidade que os outros possuem e oferecer suas potencialidades, mas isso pode bloquear o desenvolvimento da instituição escolar e das pessoas aí envolvidas, inclusive dos alunos, se cada um ficar em seu próprio mundo com fazeres cotidianos ultrapassados centrados unicamente em disputas de poder.

Embora o magistério seja uma das atividades profissionais mais importantes para o desenvolvimento de um país, sabemos que no Brasil é pouco reconhecido em sua importância e, portanto pouco valorizado, muitos problemas podem aparecer nesta atividade como os conflitos entre professores e direção, pouco apoio para a capacitação profissional, baixos salários, isolamentos nas salas de aula, e relacionamentos com colegas precários. Para Luck (2005)

"A literatura pertinente sugere que no processo de solucionar problemas complexos e multifacetados é necessária uma abordagem que seja estruturada e ordenada, ao mesmo tempo que flexível e dinâmica. Sem essa orientação a equipe escolar pode sentir-se oprimida pela enormidade da tarefa e estonteada com a dispersão dos seus fatores interferentes (Luck, 2005:57)."

Com certeza existem muitas formas de se gerir uma escola, com várias formas de liderança inclusive, contudo percebe-se que com a gestão predominantemente participativa as pessoas podem ser envolvidas no processo decisório da escola e se sentirem acolhidas e comprometidas com este percurso. Assim, compartilhar se torna a tônica do processo participativo no qual, em um movimento dialético, as pessoas se desenvolvem com o desenvolvimento da equipe e da instituição na qual estão inseridas.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

LÜCK, Heloísa (et. al.). A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2001.

PIMENTA, Ana Sandra Fernandes. Gestão Democrática: descentralizando as ações via

Escrito por Claudia Stella

Seg, 09 de Julho de 2007 21:00

projeto político pedagógico [online]. Disponível na Internet
http://www.educacaoonline.pro.br/art_gestao_democratica.asp Capturado em 22/04/2005
11:25:50.

Mini-currículo

Claudia Stella

Psicóloga, Mestre em Psicologia Social pela PUC-SP, Doutora em Educação: história, política, sociedade pela PUC-SP.

Pesquisadora na área de desenvolvimento humano.

Consultora de projetos educacionais.

Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie e do Instituto Nacional de Pós-graduação.