

Da direção à gestão: um caminho percorrido

Rosangela Valim¹

João Gualberto de Carvalho Meneses (orientador)²

Resumo: O presente artigo trata de implicações de experiência do *coaching* no processo de gestão de uma escola inclusiva. O trabalho foi realizado em uma escola estadual da região oeste do município de São Paulo, em que se acompanhou o trabalho do *coaching* com a diretora durante um semestre.

Palavras Chave: políticas públicas de educação, coaching, gestão, escola inclusiva.

Abstract: This article discusses the implications of coaching experience in the management process of an inclusive school. The work was performed in a state school in the western part of São Paulo, which followed the work with the director of coaching during a semester.

Keywords: public politics of education, coaching, school management, inclusive school.

Introdução

Ainda chamamos os gestores das escolas de diretores, vice diretores e coordenadores pedagógicos. Isto ocorre devido às atribuições de cada um dentro das escolas. No entanto, algumas atribuições de funcionários cabem ao diretor resolver, o que leva a caracterização de desvio de função. Isto é um problema sério nas escolas estaduais.

Para amenizar esse problema, as políticas públicas, apoiadas nas Legislações, promovem reuniões, cursos e especialização em gestão, procurando garantir um trabalho de qualidade de formação para os membros gestores. Este investimento na gestão escolar ocorre a partir da década de noventa. Sendo assim, podemos dizer que estamos num período de transição entre um modelo hierárquico e um democrático de pensarmos as gestões.

Ao contemplarmos a História da Educação, verificamos que muito pouco se falou da importância do diretor no cotidiano escolar. A História nos mostrou que a Educação sempre compreendeu que o diretor tem um papel administrativo para cumprir dentro da escola. Nos cursos de Pedagogia, o diretor sempre está associado à imagem de um bom administrador. Ele responde a questões como as de horários dos funcionários, finanças, Associação de Pais e Mestres, prestação de contas sobre o patrimônio público, publicações sobre o andamento da escola, vida funcional dos professores, coordenação da secretaria da escola, etc.

Mas por ser responsável pela instituição escolar, o diretor também deve responder sobre os problemas pedagógicos. As questões que permeiam e dão o tom de uma qualidade de ensino se definem a partir da avaliação interna e externa, sobre o

¹ Mestranda em Educação da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid). Dirigente Regional de Ensino da Secretaria de Estado da Educação na Região Centro Oeste do município de São Paulo.

² Professor Titular da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (aposentado); Professor do Programa de Mestrado em Educação da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid).

quadro de docentes e as licenças médicas, a evasão escolar, a reprovação, o trabalho pedagógico coletivo, formação continuada do professor em exercício, atendimento as famílias, etc. São questões que permeiam a o cotidiano escolar e nele os problemas da aprendizagem de nossas crianças.

Há ainda outro problema para o diretor: como administrar uma instituição escolar que tem como desafio trabalhar com as diferenças? Ou seja, como o diretor pode se organizar para cumprir com todas as suas atribuições a partir da inclusão escolar?

A inclusão social é um movimento que surge a partir de questões como o deficiente em sala de aula regular, a exclusão dos menos favorecidos no processo de aprendizagem, o acesso a cultura, a informação e as diversas tecnologias, o direito de ir e vir dentro da sociedade como cidadão e a escola como o espaço de aprender.

O ponto mais delicado dessas questões e que tomou conta de todos que trabalham na Educação é o deficiente em sala de aula regular. Ao questionarmos a definição da palavra deficiente, encontramos no Dicionário Aurélio (1995, p. 198) como adjetivo aquilo que “*falto, falho, carente, incompleto, imperfeito*”. Assim, outras terminologias foram sugeridas para as crianças portadoras de necessidades especiais.

Mas acreditamos que o passo mais importante nessa discussão surge de pesquisas que apontam sobre as diferenças no espaço escolar. Concordamos com Mantoan (1997) quando menciona que para que de fato ocorra a inclusão é necessário que mudemos nossa postura educacional.

A noção de inclusão institui a inserção de uma forma mais radical, completa e sistemática. O vocabulário integração é abandonado, uma vez que o objetivo é incluir um aluno ou um grupo de alunos que já foram anteriormente excluídos; a meta primordial da inclusão é a de não deixar ninguém no exterior do ensino regular, desde o começo. As escolas inclusivas propõem um modo de se construir o sistema educacional que considera as necessidades de todos os alunos e que é estruturado em virtudes dessas necessidades. A inclusão causa uma mudança de perspectiva educacional, pois não se limita a ajudar somente os alunos que apresentam dificuldades na escola, mas apóia a todos: professores, alunos, pessoal administrativo, para que obtenham sucesso na corrente educativa geral. (Mantoan; 1997, p. 145)

A partir desta proposição, podemos caracterizar a urgência do diretor rever suas atribuições, ou seja, apoiado aos fundamentos sobre a mudança de postura educacional é necessário que o diretor avalie suas atribuições além de promover a inclusão dos alunos.

Um novo gestor

Mencionamos que as políticas públicas promovem condições para formação dos gestores em exercício. Com o objetivo de integrar as funções dos gestores na escola, as políticas públicas propõem uma nova forma de pensar o papel do diretor, vice diretor e coordenação. Para tanto, propuseram as seguintes gestões: gestão participativa, gestão de serviços, gestão de resultados educacionais e gestão pedagógica.

Assim, as atribuições devem ser compartilhadas entre todos os membros da gestão escolar, o que faz com que o diretor de escola não tem a sua função atrelada somente ao sistema administrativo como em décadas passadas.

A gestão participativa, por exemplo, tem como característica principal trabalhar com todos os segmentos da escola, estimulando lideranças e valorizando os talentos que temos em cada segmento, além de compartilhar com todos os segmentos as responsabilidades do processo de desenvolvimento e aprendizagem das crianças. Os inspetores e a merendeira são educadores tanto quanto um profissional administrativo ou um professor. Além disso, têm como tarefa envolverem nesse processo a APM, o Grêmio Estudantil, Voluntários, Pais, Professores, Parceiros e Comunidade.

Em relação à gestão de serviço, podemos dizer que esta representa toda a prestação de contas da escola com a comunidade, em que procura manter as condições de trabalho através da higiene o clima organizacional adequado para o desenvolvimento e aprendizagem. O principal foco dessa gestão é ter a idéia de que a escola está inserida dentro da comunidade, o que significa trabalhar no sistema de rede. A Secretaria da Educação, a Associação de Pais e Mestres e as Parcerias são os principais parceiros dessa gestão.

Os resultados educacionais são fatores importantes de avaliação da gestão. As avaliações externas são amplamente divulgadas e analisadas pelo grupo de gestor da escola. O que torna atribuição dos gestores da escola levar a equipe a compreender os resultados da avaliação e extrair planos de ação para a melhoria. Assim os resultados negativos devem ser interpretados não como fracasso, mas como desafio, como meta a ser superada.

Por último, na gestão pedagógica a importância do enfoque ao aprender, seja através da formação continua de professores em reuniões pedagógicas ou através de políticas públicas que destacam a inclusão como processo de aprendizagem. Um ponto é certo: a escola é eficaz quando o aluno aprende.

No entanto, para que o aluno de fato aprenda é necessário que os gestores respondam as suas demandas, e que do nosso ponto de vista são muitas. Mas a novidade desse novo modelo de gestor é aproximar o diretor das questões pedagógicas e assim responder as avaliações e os rendimentos da instituição escolar.

O papel do “*coaching*”

Como responder as várias demandas de uma instituição escolar? Esta talvez seja a principal questão para quem pensa em trabalhar com gestão escolar.

Hoje encontramos no mercado de trabalho um novo profissional: *o coaching*. Ao pesquisar na internet o papel desse profissional, observamos que ele está mais próximo da idéia de empresas do que a de educação. No entanto, esse deslocamento é possível se o profissional direcionar a potencialidade dos diretores.

Olhemos para algumas definições: por *coaching* compreendemos “*uma parceria entre o cliente e o profissional, onde o profissional apóia o cliente para que alcance suas metas*”; “*o coaching ajuda o cliente a atingir o seu melhor e a produzir os seus resultados que ele quer na sua vida profissional e pessoal*”; é um processo em que o “*coach*”, “*de acordo com a meta desejada pelo cliente, apóia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através de identificação e o uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades*”.

Ora, devemos então compreender o gestor como um cliente? Não. O que se propõe para a Educação é que o *coaching* desenvolva as competências e habilidades

dos gestores, acompanhando-o em suas funções e atribuições para que não haja desvio de funções.

Encontramos ainda em nossa pesquisa que o trabalho deve partir das metas estabelecidas, em nosso caso, do diretor, vice diretor e coordenador. O trabalho inicia-se, então, a partir dos objetivos de cada um que pode abranger as áreas de interesse como a gestão de tempo, relacionamento intrapessoal e interpessoal, o trabalho em equipe, motivação e outras questões.

Definida a meta de trabalho, inicia-se uma análise do que pode contribuir ou impede a meta, o que significa avaliar e rever os valores e crenças que serão confrontados com a meta e se há congruência entre eles. É necessário também avaliar as forças e as fraquezas frente aos objetivos visados e ao meio que atua, definindo um plano de ação. Com estas informações, se define as fases do plano de ações, com evidências claras, prazo determinado, recursos necessários, comprometimento do gestor, frente ao desafio factível.

O método utilizado pelo *coaching* é aquele voltado para a solução de problemas, desenvolvimento de novas habilidades, tomada de decisão, autoconhecimento e aprendizagem emocional.

Numa abordagem de desenvolvimento humano, o *coaching* tem como objetivo auxiliar profissionais de qualquer área de atuação a maximizar seus resultados com base na otimização de seus próprios recursos técnicos e emocionais. A partir do olhar externo, proporcionar o autoconhecimento através de um ângulo novo de visão. Contribuir para a estabilização e desenvolvimento contínuo do procedimento profissional.

O “coaching” na escola pública

Não muito distante de nossa realidade, encontramos o *coaching* atuando na escola pública. A parceria é a condição em que as políticas públicas sugerem a presença do *coaching* para os gestores.

Na Escola Estadual Romeu de Moraes, localizada na zona oeste de São Paulo, encontramos um exemplo desse processo que ocorre a aproximadamente dois anos. A diretora da escola, em parceria com uma instituição, propôs em seu plano de ação formação continuada para os professores e o um *coaching* para a sua gestão, algo inédito na rede pública do Estado de São Paulo. O parceiro compreendeu a necessidade, pois as mudanças que ocorrem na gestão e a avaliação externa de rendimento escolar apontaram para uma escola de sucesso.

Uma vez aprovado a presença do *coaching* para a gestão, os encontros ocorreram tanto na escola como no consultório. Algumas sessões foram realizadas com toda equipe gestora, pois a diretora da escola sempre pensou na equipe e como trabalhar com o seu grupo de apoio. A maioria das sessões ocorreu dentro da escola, com duração de duas horas. Este tempo é de comum acordo entre *coaching* e diretora.

Como não podemos participar das reuniões entre diretor e *coaching*, resolvemos realizar uma entrevista com a diretora da escola, em que menciona momentos de referência para aqueles que pretendem ser gestor.

A fala da diretora e suas dificuldades em relação à inclusão social dos alunos que frequentam a escola:

Como gestora de escola estadual, penso que realizo esse trabalho, mas sem parâmetros. As propostas para a inclusão social dos alunos foram

realizadas por órgãos públicos diante de um universo de escolas com êxito: em minhas pesquisas, ora encontro escolas que realizam o trabalho de inclusão social, pois o número de alunos matriculados permite com que o gestor conheça a necessidade e a especificidade de todos – sejam alunos, funcionários e professores; ora encontro gestores de escolas que nem sabem o que é a inclusão social.

Mas a partir do trabalho com o *coaching* em que suas metas foram estabelecidas a partir de um plano de ações, observamos como o seu olhar pôde ser potencializado a partir de um conceito de escola pública que já tinha como parâmetro.

Viver o dia a dia de uma escola pública estadual na capital é uma atividade gratificante, pois exigem de nós determinação e racionalidade para tratar de certos assuntos. Os dias são sempre diferentes, não existe rotina, tão pouco uma solução para uma demanda tão diversificada, principalmente quando se trata de seres humanos em formação.

Ao finalizarmos nossa entrevista, verificamos que cada vez mais a diretora estava segura de seu papel e da importância do *coaching* nesse momento de gestão.

Lidar com as diferenças em uma instituição escolar ou na sociedade não é uma tarefa muito confortável, nem tão segura. Aceitar as diferenças é fundamental para uma sociedade tão desigual. Mas a diretora não deixou se abalar por esses problemas e pensa na escola a partir de das mudanças culturais de nossa sociedade.

A inclusão social é uma realidade na escola pública. Não tem como mudar tal perspectiva em uma sociedade que tem como lembrança a revolução industrial. O mundo contemporâneo exige outras necessidades, e tem como prioridade a comunicação, a informatização, a automação, etc. O processo de inclusão na escola pública é o da valorização do aprendizado e da produção de conhecimento; é o respeitar o tempo do aluno em seu processo de desenvolvimento; é a estética da sensibilidade, seja artística ou social; é o tempo da solidariedade na construção subjetiva de cada cidadão.

Assim encontramos na experiência dessa diretora condições suficiente para aceitarmos o *coaching* em nosso trabalho, pois o mais importante é compreendermos que as metas estabelecidas são realizadas por nós e não por terceiros.

Referências bibliográficas

MANTOAN, Maria Teresa Eglér et al. **A integração de pessoas com deficiências: contribuições para uma reflexão sobre o tema** São Paulo: Memnon/SENAC, 1997.

Meneses, João Gualberto de Carvalho. *Gestão Democrática: participação de todos no funcionamento da escola*, in Peterossi, H. G. **Revisitando o saber e o fazer docente**. São Paulo, SP. Pioneira Thomson Learning, 2005.

Silva, Jair Militão. Uma proposta de política de formação de profissionais da educação para uma escola democrática, in **Internacional Studies on Law and Education**, nº 9, setembro-dezembro, 2011.

_____. A autonomia da escola pública. 9ª. Edição. Campinas, SP: Papyrus Editora, 2006.

Recebido para publicação em 4-01-12; aceito em 30-01-12