



ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA

ARTIGOS





ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA





GESTÃO E HUMANIZAÇÃO NO ÂMBITO ESCOLAR

Dayana dos Santos Sousa - (dayanadossantossousa@gmail.com) - Graduada em Pedagogia pelas Faculdades Integradas Campo-Grandenses, Especialista em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pelo Instituto de Ensino Superior de Patrocínio - IESP, Aluna do programa de Mestrado em Ciências da Educação pela Universidade Columbia del Paraguay, em parceria com o Instituto IDEIA-BR.

RESUMO – O presente artigo visa refletir sobre a importância de uma liderança humanizada, tendo como foco da pesquisa identificar ações cotidianas que possam contribuir na atuação do gestor frente as emoções e desafios no ambiente escolar. O trabalho apresenta uma abordagem qualitativa e deu-se por meio da pesquisa bibliográfica sobre gestão escolar onde foram utilizados artigos, livros, revistas e a colocação de alguns autores que tratam a respeito de concepções humanizadas. Logo, a gestão escolar pode ser vista como um agente transformador que possibilita integrar-se no processo humanizado de educação com a finalidade de garantir o compromisso a partir das relações estabelecidas entre os sujeitos sociais envolvidos no processo diante dos contratempos do universo escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Humanizada, Escolar, Ambiente.

RESUMEN – Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia del liderazgo humanizado, con el foco de la investigación en identificar acciones cotidianas que puedan contribuir al desempeño del directivo frente a las emociones y desafíos en el entorno escolar. El trabajo presenta un enfoque cualitativo y se desarrolló a través de una investigación bibliográfica sobre gestión escolar donde se utilizaron artículos, libros, revistas y la colocación de algunos autores que abordan las concepciones humanizadas. Por tanto, la gestión escolar puede verse como un agente transformador que permite integrarse en el proceso humanizado de la educación para garantizar el compromiso a partir de las relaciones que se establecen entre los sujetos sociales involucrados en el proceso ante los retrocesos de la escuela universo.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Humanizado, Escuela, Entorno.



1. INTRODUÇÃO

As relações humanas no ambiente de trabalho são estabelecidas no processo de interação entre as pessoas em busca de um objetivo comum, sendo assim, iremos discorrer neste estudo sobre a importância da gestão escolar. Nesta perspectiva, temos o gestor que como líder educacional desempenha um papel de extrema importância e conseqüentemente lida com situações diversas na instituição educativa.

Libâneo (2001) considera a gestão como sendo:

(...) o conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho dos cumprimentos das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho (...). Essa definição se aplica aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar (LIBÂNEO, 2001:349).

Vale ressaltar que a temática da humanização visa desenvolver relações mais saudáveis, baseadas na confiança e no respeito. É preciso frisar que as competências de humanização necessitam ser inseridas na escola de modo a criar e fortalecer os vínculos nas relações cotidianas.

Esse estudo tem a finalidade de entender o desenvolvimento de práticas essenciais ao líder a partir de uma gestão humanizada permitindo respeitar as peculiaridades de cada pessoa, exercitar uma escuta ativa e diálogo permanente com todos.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar o papel do gestor educacional como articulador nos processos de gestão escolar. Tem como objetivos específicos: identificar a importância da gestão; refletir acerca da humanização no espaço escolar; possibilitar o desenvolvimento de práticas de gestão escolar através das competências de humanização e articular um elo de confiança entre gestor e equipe de trabalho.

2. METODOLOGIA

O presente artigo, resultado de estudo bibliográfico, abordou assuntos por meio da observação e estudo sobre a gestão e humanização no âmbito escolar. Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, onde foram utilizados livros, dissertações, artigos científicos e endereços eletrônicos que embasaram a fundamentação teórica deste trabalho, propiciando refletir sobre a necessidade de promover a qualidade do ambiente escolar considerando a integralidade das pessoas através de uma liderança humanizada.



3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR

Sabe-se a escola é um ambiente propício para a formação de cidadãos tendo a missão de contribuir para o processo de ensino e aprendizagem aos alunos de modo a favorecer uma qualidade de ensino. Desta forma, consideramos que o espaço escolar é entendido como:

[...] o local que possibilita uma vivência social diferente da do grupo familiar, tem um relevante papel, que, não é como já se pensou o de compensar carências (culturais, afetivas, sociais, etc.) do aluno, e sim, oferecer a oportunidade de ter acesso a informações e experiências novas e desafiadoras capazes de provocar transformações e de desencadear processo de desenvolvimento e comportamento [REGO, 2005, p.62].

A gestão escolar é caracterizada pela organização e funcionamento da escola em todos os aspectos: pedagógico, administrativo, financeiro, relacional e sócio-político. Entretanto, a gestão contemporânea assume um papel de liderança diante das adversidades, além disso, ela busca desenvolver um ambiente saudável frente aos desafios do cotidiano como também saber lidar com situações de

vulnerabilidade e conflito, devendo ser capazes de resolver todos os fatos.

Em síntese, as atribuições do gestor contemplam orientar, liderar, promover a interação entre equipe gestora e funcionários da escola de maneira a criar estratégias para estreitar laços entre todos os envolvidos. Sendo assim, Lück nos afirma que:

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. [LÜCK, 2000, p. 16].

Segundo Bosi (2000, p. 84 - 85) o olhar do gestor deve ser:

Um olhar ativo, de um prestar atenção [...] é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades, angústias, em seus momentos em fim, um olhar atento, sem pressa, que acolha as mudanças, as semelhanças, e diferenças, um olhar que capte antes de agir.



Vale lembrar que a gestão educacional esteja integrada a todos os âmbitos do meio escolar, para isto, dialogue e articule esses momentos através de estratégias conjuntas para definir prioridades, criar regras bem como construir combinados da instituição educativa. Segundo Lück:

O gestor deve incluir, criar e comunicar uma visão compartilhada, ganhar a confiança e o comprometimento organizacional, utilizar as competências da organização, desenvolver as equipes da organização e motivá-las. O líder participativo envolve os outros e compartilha a liderança com a comunidade escolar (2012, p. 30).

Silva (2009) diz que o gestor educacional é o principal articulador na construção desse ambiente de diálogo e de participação favorável para o melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Para isso é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

Diante desse contexto, evidenciamos que o gestor educacional é o profissional que lidera, orienta, respeita as diferenças como também propõe discussões qualitativas envolvendo a

todos no trabalho garantindo maior flexibilidade na busca pela solução dos desafios da escola. Sendo assim, LUCK nos afirma que:

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. (CHIAVENATO, 1994, apud, LÜCK, 2012, p.33).

3.2. HUMANIZAÇÃO: REFLETINDO AS RELAÇÕES NO ESPAÇO ESCOLAR

A humanização é um artefato necessário para a vida dos indivíduos por possibilitar que atitudes mais humanas promovam emoções nas diferentes relações que existem.

Segundo Bueno (2016, p. 436), "humanização é o ato ou efeito de humanizar e humanizar significa tornar humano; tornar tratável; tornar agradável; civilizar".



Conforme o dicionário, é possível observar que a instituição educativa, enquanto espaço escolar precisa ser um ambiente humanizado em que todas as pessoas que vivenciaram experiências pelo aquele lugar sintam-se acolhidos, valorizados e felizes.

Para Trentin (2014, s/p). Humanizar é tornar-se humano, adquirir novos hábitos mais apropriados sob o prisma da ética e da moral distanciando-se da ignorância, estupidez, desamor... É educar-se sendo mais benévolo, enfim, evoluir o *"eu espírito"*. Vale ressaltar que a gestão humanizada é constituída através da relação com o outro advindo de ética, confiança e empatia a partir da construção de vínculos entre as pessoas em seus diferentes contextos.

É essencial um olhar atento e sensível, pois desta forma propicia a aproximação do gestor com sua equipe provocando um impacto positivo e significativo sobre essa relação a ser construída, logo tornando a escola um ambiente acolhedor, afetivo e humanitário.

Para que o trabalho na escola aconteça, é preciso que a equipe gestora promova um ambiente propício com visão de conjunto de maneira a unir e integrar a todos da equipe visando a humanização do indivíduo.

Pinho e Souza consideram que:

Cada pessoa tem a sua particularidade, seu potencial humano e a sua responsabilidade individual, faz-se necessário saber viver em sociedade, ter consciência

em grupo, pois em uma escola não há funcionalidade a partir de um ser único, e sim em uma comunidade educativa e criativa. (2014, p. 93).

Assim, tendo em vista a importância de um ambiente escolar democrático e considerando as ações cotidianas é fundamental que ocorra a construção de afeto e humanismo entre gestores e equipe de trabalho visando criar relações saudáveis.

3.3. COMPETÊNCIAS DE HUMANIZAÇÃO

O gestor educacional na contemporaneidade é o líder que visa desenvolver mecanismos com os profissionais da escola em todos os processos com o objetivo de construir um trabalho de excelência e a construção de uma prática reflexiva, considerando os aspectos afetivos, humanos e emocionais.

Segundo Lück et al. (2002, p. 35) liderança é "a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas". De acordo com a autora "a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas". Deste modo, é importante que a liderança do gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola.



Lacerda (2011), ter foco no pedagógico, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e estimular a promoção da aprendizagem dos profissionais que trabalham são algumas das competências que um gestor deve ter.

Partindo dessa perspectiva humanizadora, é fundamental que equipe gestora conduza o trabalho coletivo com clareza e responsabilidade de modo a favorecer a reflexão permanente e participação da equipe para o desenvolvimento da escola estabelecendo confiança e diálogo nas situações do cotidiano. Segundo Matos:

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto a prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola. Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, ter habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional. O Gestor deve estar ciente que a qualidade da

escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. (2012, s/p).

Logo, caberá a gestão estabelecer uma liderança humanizada assumindo a competência de promover uma visão ampla e integrada da escola, de modo a criar um ambiente de harmonia de modo a garantir os objetivos educacionais e as superações dos desafios do cotidiano escolar.

3.4. CONFIANÇA: O ELO ENTRE GESTOR E EQUIPE DE TRABALHO

O gestor educacional é o profissional que sabe dialogar, escutar e também é aquele que sabe respeitar a individualidade no intuito de se colocar no lugar do outro e aceitar opiniões contrárias às suas, com o objetivo de contribuir positivamente para o desenvolvimento de um espaço afetivo e humanitário de modo a assegurar uma qualidade da educação. Ferreira ressalta que:

Respeito, paciência e diálogo como encontro de idéias e de vidas "única forma superior de encontro" dos seres humanos, os únicos seres vivos que possuem esta condição e possibilidade e que não a utilizam. [...] Diálogo como uma generosa disposição de abrir-se ao "outro" que irá "somar" compreensões convergentes ou divergentes no sentido da construção da humanização das relações. [...]



Diálogo como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de se construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária. Uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação comprometida com a verdadeira formação da cidadania. (FERREIRA, 2004, p.1242).

Vale lembrar que o estabelecimento de vínculos no campo educacional é essencial permitindo que o diretor conduza o trabalho na instituição educativa de modo a ter um olhar diferenciado, isto é, humano e atento a realidade que o cerca.

Destacamos que as barreiras encontradas no contexto educacional são muitas, entretanto o gestor como líder precisa ter atitudes flexíveis na resolução dos problemas enfrentados junto ao corpo docente. Dourado (2001) cita a importância da criação de confiança entre o líder e todos da equipe escolar. A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora está sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora procura

programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos (p. 76).

Outro ponto a ser mencionado é sobre a capacidade do gestor de se relacionar com sua equipe considerando quais são seus deveres, respeitar quem pensa diferente bem como envolver os profissionais na tomada de decisões a partir de olhares diversos de forma ética e responsável.

De acordo com Silva (2009) o gestor educacional, também deve ter disponibilidade para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar seu papel, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

Assim, a gestão escolar e equipe de trabalho devem buscar caminhar com a finalidade de construir um elo entre os envolvidos de forma segura e confiante criando ações que possibilitem manter um clima escolar propício.

4. CONCLUSÃO

Considera-se que a gestão da escola é estabelecida dia a dia efetivada pelo compromisso de promover mudanças, estabelecer estratégias como também na busca por novas soluções cumprindo da melhor maneira possível.

Dessa maneira, ressaltamos que a gestão humanizada tenha o compromisso de envolver e incentivar o corpo docente e demais funcionários, proporcionar um ambiente acolhedor, agradável e humanizado que favoreça a construção das relações sociais e a participação de todos os envolvidos permeada pelas trocas de experiências.

Pode-se afirmar que através das competências de humanização é possível fomentar um efeito positivo a partir do respeito à individualidade do outro, diálogo e confiança objetivando valorizar as relações humanas.

Logo, em virtude dos fatos mencionados, levam a concluir que o gestor educacional da atualidade precisa ter um olhar sensível e atento diante das situações vivenciadas no cotidiano escolar de modo a articular com sua equipe a capacidade de liderança na visão democrática estando aberto para promover o entendimento mútuo nas tomadas de decisões.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), há cerca de 600 milhões de pessoas com o e a garantia de uma de deficiência (FRANÇA, 20p.

5. REFERÊNCIAS

- BOSI, R. **As crianças aprendem o que vivenciam**. Rio de Janeiro: vozes, 2001.
- BUENO, Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3ª ed. São Paulo: FTD, 2016.
- DOURADO, Luiz Fernandes, Duarte, TEIXEIRA, Maria Ribeiro Título Progesta: Programa de Capacitação e distância para Gestores escolares: In: MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. (coord) ET, al. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Modulo II CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação), Brasília, 2001.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação na "cultura globalizada"**. Educação & Sociedade, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, 2004.
- LACERDA, E. **Padrões de competência do diretor**. Belo Horizonte, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001, p.11.
- LÜCK, Heloísa: **Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional**. 22 Ed. Petrópolis 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.



- LÜCK, Heloísa. FREITAS, Kátia Siqueira de. GIRLING, Robert. KEITH, Sherry. **A Escola Participativa** – O Trabalho do Gestor Escolar. Editora Vozes, 2005.
- LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.
- MATOS, F.G. **Empresa que Pensa: Educação Empresarial-Renovação Contínua a Distância**. Disponível em: Acesso em:27/03/2021.
- PINHO, Maria José de; SOUZA, Kênia Paulino de Queiroz. Escola contemporânea criativa e inovadora na transmissão de paradigmas. **Revista Eventos Pedagógicos**, v.5, n.4 (13. ed.), número regular, p. 89 – 104. Nov. /dez. 2014.
- POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas**. 2014. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso [Especialização]. Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares e Centro de Formação Continuada de Professores, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- REGO, T. C. **Ensino e Constituição do Sujeito. Viver mente & cérebro**. São Paulo: Segmento-Duetto, v.2, n.2, p.58-67, 2005.
- SILVA, Eliene Pereira da; **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo Capivari v. 1 n. 2 São Paulo. p. 67- 83. Jul. /dez 2009.
- TRENTIN, L. R. A. **Humanização: o futuro da humanidade**. Brasil Escola. Acesso em: 31/03/2021.

6. NOTA BIOGRÁFICA

Dayana dos Santos Sousa

Graduada em Pedagogia pelas Faculdades Integradas Campo-Grandenses, Especialista em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pelo Instituto de Ensino Superior de Patrocínio – IESP, Aluna do programa de Mestrado em Ciências da Educação pela Universidade Columbia del Paraguay, em parceria com o Instituto IDEIA-BR.



ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA

