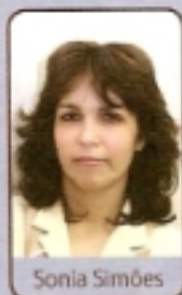




O NÚCLEO DA GESTÃO



Sonia Simões

A verdadeira missão da escola é realizar suas atividades centradas no aluno, razão primeira de sua existência. Dessa maneira, a gestão educacional precisa considerar, como foco de suas diretrizes, ações que prestigiem e favoreçam o desenvolvimento pleno dos alunos, a excelência nos processos de ensino-aprendizagem, a alocação adequada dos recursos e

a obtenção de resultados de altos desempenhos. Tal posicionamento me faz refletir sobre o núcleo da gestão, sintonizado com a *core competence* da escola, direcionado para a concretização de práticas alicerçadas em altos padrões de qualidade e, conseqüentemente, conquistas excepcionais.

Não encontramos na literatura uma definição única e universalmente aceita para o conceito de gestão nas organizações, entretanto há um consenso de que engloba os processos, os recursos e as relações sociais, articulando valores e crenças, com ações integradas em prol de objetivos pré-determinados e que levam às mudanças do *statu quo*.

O contexto atual da gestão educacional vai além e supera o conceito de administração escolar, embora não o despreze, tendo como parâmetro o pensamento, o planejamento e as ações estratégicas, fundamentadas no tratamento dos dados, das informações e dos indicadores de desempenho, buscando, incansavelmente,

contribuições relevantes para todas as partes interessadas: clientes, sociedade, colaboradores e proprietários. Portanto, para gerir uma escola, encontramos muitas exigências, todas calcadas nos conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes dos gestores.

Podemos entender a gestão educacional como um meio para se alcançar algo, e não um fim em si mesmo. Entretanto, não basta a intenção, pois o esforço é *input* e gestão é *output*, uma vez que o que se busca, por meio de suas ações, são os resultados.

Por outro lado, não podemos reduzir a gestão escolar apenas aos aspectos administrativos e financeiros, devendo valorizar, também, a especificidade maior da educação, que são as atividades pedagógicas. A escola deve ser vista em sua totalidade, tomando-se o cuidado em não decompor a gestão de forma fragmentada e desintegrada, pois é uma peça fundamental no processo de transformação educativa, consolidando e fortalecendo os vínculos entre a instituição de ensino, a família e a comunidade.

Cabe ao gestor, por meio de sua liderança e funções específicas, interpretar e analisar os objetivos propostos pela instituição de ensino da qual faz parte, atuar efetivamente, organizar e coordenar ações relevantes, atingindo, ou superando, assim, as metas estipuladas.

Sem dúvida, o sucesso de uma escola está pautado na mobilização coletiva de inúmeros elementos humanos,

com suas competências e energias, que, sob a condução eficaz dos seus gestores, conseguem garantir o avanço dos processos educacionais, com a promoção vigorosa da aprendizagem dos alunos, tornando-os plenamente capazes de enfrentar adequadamente os vários desafios da economia globalizada e da sociedade centrada no conhecimento.

Cada vez mais, as pesquisas nacionais e internacionais nos mostram que a boa gestão tem impacto positivo no desempenho acadêmico dos alunos. Apenas disponibilizar verbas ou recursos não garante resultado positivo no processo ensino-aprendizagem.

É certo que, hoje, as instituições de ensino se encontram no centro das atenções da sociedade pelo valor que podem agregar ao desenvolvimento de uma nação. A primazia da qualidade no ensino também tem feito parte de discursos dos políticos, que enaltecem a contribuição da educação. Observam-se, cada vez mais, parcerias de grupos e organizações que desejam colaborar com a escola, visando ao desenvolvimento global da sociedade. Tais fatos têm trazido novos desafios aos gestores educacionais, que são impulsionados a reverem as suas competências e atribuições em prol de melhores resultados de suas práticas, num espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil da escola.

Diante desses desafios, os gestores tendem a perguntar: qual modelo de gestão devo adotar para obter excelentes desempenhos para a minha instituição? Geralmente, essa questão não tem uma resposta que podemos qualificar como certa ou errada, pois não há modelos de gestão que sejam pacotes prontos a serem implementados em qualquer tipo de escola. Precisamos sempre refletir sobre as especificidades de cada instituição, sua filosofia, seu projeto pedagógico, seus valores, perfil dos alunos e comunidade atendida.

Em tempos remotos, os educadores se chocavam com o ingresso do paradigma da gestão, pois tinham receio de que seus atributos contemplassem apenas a racionalidade presente no mundo corporativo, sem englobar os aspectos humanistas e pedagógicos próprios do mundo educacional. Atualmente, nas instituições de ensino, privadas ou públicas, já não se questionam mais a força e a contribuição da gestão para o cotidiano escolar. O que se procura é a conciliação das duas vertentes: integrar os objetivos de construir e sistematizar os conhecimentos e saberes, próprios da missão do processo ensino-aprendizagem, com a necessidade veemente de manter a escola funcionando eficazmente, tendo um número de alunos adequado a sua estrutura, com fluxo de caixa condizente para pagar as suas

obrigações, realizar os investimentos na estrutura, na tecnologia e na capacitação dos profissionais.

Os desafios são inúmeros e as soluções para aperfeiçoar e atender a esses fatores convergem, cada vez mais, para a premissa de se ter uma gestão profissional com foco na excelência acadêmica **E** organizacional. Não estamos aqui nos referindo ao simples "equilíbrio". Equilíbrio nos remete apenas à metade, ao meio termo, e não é essa a meta de uma gestão de sucesso. O ponto a salientar aqui é o **E**, não o **OU**.

Os gestores educacionais, juntamente com sua equipe de educadores, podem e devem buscar para a escola a sinergia contida no **E**, tais como:

- resultados acadêmicos excelentes **E** altos resultados financeiros;
- ideologia acadêmica específica **E** adaptação ao seu ambiente;
- conservadorismo com respeito a sua missão **E** ações audaciosas, voltadas para a competitividade;
- qualidade **E** baixos custos;
- idealismo, com foco nos valores, **E** pragmatismo, voltado para os lucros.

Difícil? Com certeza, sim. Porém, não há paradoxo algum nessas integrações, sendo perfeitamente possível englobar as duas dimensões ao mesmo tempo. As instituições de ensino visionárias e bem-sucedidas atuam fortemente nos dois contextos, com uma gestão educacional inovadora e forte.

Ao salientarmos a possibilidade da integração, com eficácia, dos valores presentes na esfera acadêmica com o pragmatismo advindo do mercado, voltamo-nos para os caminhos vislumbrados pelo aperfeiçoamento da gestão educacional, com várias estratégias e ferramentas disponíveis aos profissionais que exercem a direção e coordenação das instituições de ensino.

Sonia Simões Colombo é diretora executiva da Humus Consultoria Educacional. Autora de vários livros na área de gestão educacional, destacando-se *Marketing Educacional em Ação*, *Escolas de Sucesso* e *Gestão Educacional: Uma Nova Visão*. Coordenadora científica de congressos e simpósios no âmbito da gestão educacional. É psicóloga e especialista em administração de empresas. Lead Assessor pela Quality Management International.

www.humus.com.br