

Entre a Ciência e a Arte de Gestão na Educação

Parte I

Diante da complexidade percebida no universo social das relações humanas, insere-se a Educação. Se educar fosse apenas ensinar, esta tarefa seria muito simples! Mas pelas dimensões sutis do sujeito que se humaniza-desumaniza a todo o momento, correm rios e mares desconhecidos, por vezes inóspitos, maravilhosos, tenebrosos...

Quais os olhares *possíveis* - *impossíveis* para enfrentar tamanho desafio?

Lembro-me de um inesquecível professor que fazia a abertura para os estudantes do primeiro ano do curso de Pedagogia. Numa memorável frase, na primeira fala para os calouros, disse-lhes: “*Estou aqui para convencê-los a desistirem deste curso*”.

Que aspectos tão desafiadores, levaram um mestre experiente a expressar tal sentimento e a fazer aquela afirmação, aparentemente descabida?

Se formos passar a escola por “raios-X” talvez encontremos estruturas invisíveis de natureza material que a sustém. Porém, nenhuma radiografia convencional poderá detectar as estruturas invisíveis que põem uma escola em funcionamento – ou a travam quase por completo! – e por isso vamos precisar alargar nossa percepção sensorial e interpretativa. Precisaremos de um *sexto sentido* e até mesmo de uma *terceira visão*? Talvez. O fato é que estamos diante de uma das mais misteriosas – misteriosas e complexas - estruturas criadas pelo humano ser.

Senhores e senhoras, educadores: eis a Escola! Vamos nos aventurar a mergulhar um pouco mais fundo neste fantástico e não menos contraditório mundo, em dois respiros!

Entre a utopia e a realidade

Como a dimensão de complexidade da escola se insere entre os universos da utopia e da realidade? Quando sentimos e pensamos a escola estamos vivendo no reino da realidade ou da utopia? Como são as imagens, expectativas e intenções que projetamos quando nos deparamos com o “fazer-escola”? Em que medida nossas experiências anteriores nos chamam para a ação ou nos conduzem a determinados comportamentos

resistivos ou mesmo descabidos? Aceitamos em geral passivamente aquilo que é e sempre foi, ou nos afrontamos com a possibilidade do que pode ser novo? Em que circunstâncias tomamos determinadas decisões: quais são as motivações que nos instigam profundamente e acabam por determinar nossas escolhas, ações e comportamentos? Como percebemos o *mundo escolar*: qual é o universo que o circunda? Que influência tem sobre *ele* e, portanto, sobre nós, quando nos deparamos com situações para as quais não temos uma resposta de pronto? E, por fim, quando nos decidimos a agir, qual o grau de certeza que temos sobre o efeito e resultados efetivos de nossas ações?

As questões apresentadas acima nos oferecem, minimamente, um campo para indagar – mais do que simplesmente especular! – a respeito do multifacetado universo da Educação, as visões de homem e de mundo que compartilhamos. A cada passo estamos envolvidos com inusitadas questões, incerteza freqüente, riscos de não estabelecimento de uma comunicação acertada, incompreensões e resistências. Mas, contamos também com acertos que se nos apresentam através da percepção do outro e nossa, no sentido de que determinadas decisões venham para transformar o que deve e precisa ser transformado, além de dar sustentação ao que não deve ser mexido, pelo menos naquele momento. Por isso ter o compromisso da gestão na educação envolve mais do que conhecimento imprescindível: requer saber numa escala acima, requer *sabedoria*, o que se aproximaria do “*conhecimento do conhecimento*”.

Enquanto que as fontes para o conhecimento podem ser identificadas, quase nada podemos dizer sobre a dimensão do saber que transcende o conhecer. Por exemplo: o que faz com que duas classes de uma primeira série, de uma mesma escola, apresentem comportamentos tão diferentes entre si? O que difere intrinsecamente entre elas? Se os educadores que atuam nestas salas, trocassem suas posições, um assumindo a sala de outro, decorreriam diferenças, a partir dessa mudança? Já ocorreu alguma vez de você ser convidado - ou convidada - a assumir uma sala, considerada se não a “pior”, uma das piores da escola, e como que num passe de mágica a sala se transformar numa sala notável, em pouco tempo? O que explicaria esta contradição, esta aparente inversão de expectativa? Nestes primeiros passos de nossa brevíssima reflexão, já podemos perceber a complexidade daquilo em que estamos mergulhados.

Afinal, O que há, ainda, entre a utopia e a realidade?

De cima para baixo ou de baixo para cima?

A institucionalização da escola passa pela escola. A escola é, por definição, a instituição formal do universo da Educação. Não se constitui, é claro, em iniciativa única haja vista que outras instituições informais, além de que instâncias das mais variadas naturezas,

contribuem para a existência e diversidade do universo cultural e educativo. No entanto a escola tem sua identidade destacada, como tal. Ela é pensada e feita, a cada instante, por aqueles que para ela afluem.

Já vimos em momentos anteriores que as coisas em si – a dimensão puramente material da escola, seja ela qual for – não garante por si só a produção do fenômeno educacional, pois tal fenômeno é em sua essência de natureza humana e social. São os sujeitos, os agentes envolvidos no processo educacional, que produzem o fenômeno educacional, no contexto dos ambientes em que se objetivam e subjetivam, no espaço-tempo de sua realização. Portanto, já numa primeira aproximação, podemos identificar alguns dos elementos essenciais que participam do *jogo educacional*.

Quando lançamos nosso olhar para as estruturas internas da escola podemos identificar, numa primeira aproximação, expressões de hierarquização. No âmbito pedagógico, sem levar em conta neste momento outros serviços demandados e prestados nas escolas, identificamos uma hierarquia pedagógica, basicamente definida em três níveis, a saber, do corpo docente, dos co-gestores – como coordenadores e orientadores pedagógicos e da direção da escola. Esta estrutura, teoricamente, deve garantir a melhor realização do fazer pedagógico, administrando os processos educacionais em todas as suas instâncias e abrangências.

Nesta perspectiva podemos reconhecer a existência implícita-explicita de uma **Alma**, a qual a escola se propõe manifestar.

Se pensarmos nesses termos, deveremos também reconhecer que a estrutura organizacional da escola deve buscar perseguir, a todo o momento, a realização da missão definida e, neste sentido, a importância relativa dos cargos somente tem sentido na medida em que isto distribui as responsabilidades e o trabalho, perdendo qualquer sentido uma classificação por “importância de função exercida”.

No entanto, na prática, nem sempre as coisas se afinam tão bem e se dão como o esperado. Uma enorme gama de problemas surge como derivados das mais distintas razões, afetando profundamente o “movimento interno” da escola, conferindo-lhe aquilo que acaba sendo, no decorrer do tempo, a “marca registrada” da escola.

Quando, digamos assim, o saldo é positivo quando avaliado sob diferentes aspectos, o ganho de toda a comunidade envolvida é real. No entanto, quando ocorre – e isso é mais freqüente do que imaginamos ou do que gostaríamos – de haver um saldo social e educativo negativo, então o prejuízo corre como num efeito dominó, em espiral descendente produzindo conseqüências por vezes imprevisíveis e também negativas.

Nesta perspectiva de leitura que estamos fazendo, confere nos perguntarmos se devemos valorizar a escola numa hierarquia que a vê, de baixo para cima, ou de cima para baixo... Ora, não precisamos ir mais longe para perceber que esta importância é totalmente

descabida! “De cima para baixo, ou de baixo para cima” o que realmente é importante é que a escola seja capaz de estabelecer um diálogo interno entre seus atores de tal modo que mais do que o cumprimento de normas, desenvolva todo o seu potencial criativo e auto-sustentabilidade. Precisa também ser capaz de estabelecer um diálogo externo, isto é, com sua comunidade, de modo que a conheça cada vez mais para que também possa construir ações que façam sentido para ela. Em outras palavras, a escola não deve, em hipótese nenhuma, alienar-se do mundo imediato que a circunda, encastelando-se, ao risco de pagar o preço de sua própria autodestruição.

A equipe de profissionais que atuam em uma instituição voltada a criar reflexiva e ativamente a escola que sonha socialmente poderá alcançar seus melhores resultados, seu êxito enfim, na medida em que se autoperceber e for capaz de traduzir expectativas em ações e intervenções efetivas, daí sim recebendo a contribuição de cada profissional a partir das competências, habilidades e conhecimento específicos apresentar.

Conflitos são dinâmicas saudáveis, dependendo de como são tratados, encaminhados e para onde apontam seus verdadeiros desdobramentos. Vamos perceber que podemos identificar basicamente dois tipos de conflitos: aqueles que podem contribuir para o crescimento institucional, ou outros que podem, até mesmo, destruir uma escola, de modo irreversível.

Entre a Ciência e a Arte de Gestão na Educação

Parte II

Conflitos: Pessoaalidade *versus* Institucionalização

Uma das faces da sabedoria pode ser a arte de administrar conflitos.

Conflitos são decorrentes da diversidade de leituras, visões, enfim, interpretações de mundo e circunstâncias que cada um faz e tem a respeito de cada fenômeno que observa, produz ou interage.

É improvável deixarem de existir conflitos, qualquer que seja a esfera da manifestação humana até porque se pode considerar que são relevantes para o processo de atualização de visões e comportamentos.

Quando nos referimos a conflitos no seio da escola, nesse primeiro enfoque nos detemos em conflitos decorrentes das interações inevitáveis e até mesmo necessárias que acontecem entre os atores da cena educacional. Acaso seria sequer possível imaginar que unicamente duas pessoas expressem exatamente as mesmas convicções e atitudes diante de um dado cenário educacional? Se nem mesmo podemos garantir que duas pessoas venham a expressar as mesmas leituras a respeito de um mesmo fato, o que dizer então de toda uma equipe? Aliás, de um conjunto de profissionais, que nem sempre forma uma equipe!...

Dá para imaginar um time de vôlei, de basquete ou de futebol, no qual ao menos um dos jogadores, consciente ou inconscientemente, estivesse jogando contra o próprio time? Parece ser um absurdo, não é? No entanto quando nos detemos mais cuidadosamente na leitura das relações pessoais entre profissionais de uma escola nos surpreendemos, por vezes.

Como é comum vermos disputas de poder; como são triviais as intrigas; como são “naturais” as críticas maledicentes. Neste *show* de absurdos, por vezes pensamos que tudo se restringirá à cena daqueles atores ocultos, que o ringue é palco sem conseqüências para a instituição.

Mas, como estamos enganados!

Praticamente todas as disputas, todos os conflitos de natureza pessoal ou de grupos que se envolvem em disputas acirradas de poder, radicalismos e outros que tais afetam *mortalmente* a escola! O fel destilado em tais contendidas não se dilui em água, antes é *agente contaminador*, veneno terrível, que mina todas as outras possibilidades sadias que possam se apresentar. Em tais contextos criam-se cenários e climas hostis. Quem está de

fora— e aqui se entendam pais e por que não dizer, também os alunos – não podem compreender exatamente o que está se passando, mas *sentem* algo de ruim no ar. Cria-se um ambiente de desconfiança que pouco apouco vai minando possibilidades sadias para uma integração social saudável e construtiva.

Em cenários como o exposto, intenções, estratégias e até mesmo as mais sofisticadas teorias são inúteis, porque insuficientes para enfrentarem as esferas da competição descabida, desconfiança, maledicências etc. Uma escola que vive assim caminha para o fim. Esta morte pode até não se dar na dimensão das estruturas físicas, mas certamente já aconteceu no universo da chama social.

Para se reverter quadros como o exposto em nossos comentários é muito difícil, porém não impossível. Em tais circunstâncias normalmente evidencia-se uma crise generalizada de poder.

Os chamados *poderes informais*, isto é, poderes exercidos por pessoas que não detêm especificamente tais e tais atribuições profissionais e funcionais na hierarquia formal da escola, acabam por se mostrarem mais fortes do que deveriam, em detrimento dos poderes institucionalizados que deveriam, apenas por definição, intervirem tendo em vista o melhor andamento da escola e contribuindo para criarem climas mais amenos e favoráveis a um bom trabalho.

Pelo exposto, somente com uma intervenção externa, por vezes, é possível começar um processo de mudança, lento e gradual, quando não mais intenso – e que costuma, neste caso, trazer um custo social muito elevado tendo em vista a melhoria da *saúde de gestão* da escola, vista aqui como um empreendimento humano.

Por outro lado, existem instituições que conseguem manter uma *personalidade própria*, decorrente da maturidade de suas relações sociais internas e externas. Este cenário, certamente muito melhor para todos os envolvidos, não está livre de viver os seus próprios conflitos. No entanto aqui *conflitos* se referem a posicionamentos diferenciados dos atores da ação educacional na instituição, e que têm em vista um alvo maior compartilhado, a saber, o crescimento profissional das equipes e a maturidade das ações que, em última instância, favorecerão alunos, professores, enfim, a toda a comunidade interna e externa da escola.

Ainda mais: aqui conflitos não decorrem de intrigas ou guerrilhas de poder, mas da natural necessidade de se promover a apresentação e a reflexão social sobre diferentes pontos de vista, algo não só muito saudável, mas até mesmo imprescindível.

Será a partir desses cenários, diferenciados que, passo a passo, por vezes em pequenos saltos, a instituição-escola, como um todo, cresce, fica cada vez mais bela e aparece, destacando-se das demais.

Crescer exprime sintonia em várias esferas, com a harmonia possível, não só do ponto de vista material, mas principalmente do ponto de vista social, tornando-se bela.

Torna-se bela, pois num ambiente saudável é possível se beber nas fontes que alimentam o conhecimento individual e coletivo, climas em tom de motivação, descoberta, confiança e ajuda mútua que aparece socialmente, mostra sua face à comunidade à qual serve, não deixando de produzir até mesmo bons ganchos para o seu marketing institucional.

Eis uma escola que começamos a configurar, como a escola dos nossos sonhos.

Autor

Cassiano Zeferino de Carvalho Neto é escritor e pesquisador em Educação. Dr. em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC) e Mestre em Educação Científica e Tecnológica (ECT/UFSC). Fundador do Instituto Galileo Galilei para a Educação (IGGE) (www.igge.org.br).

E-mail: carvalhoneto@fisicavivencial.pro.br

Nota: artigos originalmente publicados, pelo autor, na Revista Direcional Educador, na Coluna 'E agora, Professor?'.

Fonte: <http://www.direcionaleducador.com.br/>

VISITE O PORTAL OFICIAL DO PROJETO

www.fisicavivencial.pro.br