GESTÃO ESCOLAR: intervenção com sensibilidade na ação pedagógica

SCHOOL MANAGEMENT: intervention with sensitivity in pedagogical action

Marguit Carmem Goldmeyer¹

RESUMO: O presente artigo apresenta reflexões acerca do espaço da sensibilidade na gestão escolar. O foco da análise estará na gestão dos conhecimentos, considerando a atuação e as competências dos diferentes sujeitos envolvidos na condução desse processo, analisando também a forma de intervenção da equipe pedagógica. O desejo da investigação surgiu das perguntas: Qual é a compreensão de sensibilidade no contexto escolar? Qual é o espaço da sensibilidade na gestão dos processos escolares? O texto tem o intuito de sensibilizar o leitor para as possibilidades da vivência dos processos de ensino e aprendizagem em uma relação de respeito mútuo e de cumplicidade na busca e na construção dos saberes. É, ao mesmo tempo, um convite para que os educadores se engajem numa educação que visa à vida com sentido.

Palavras-chave: Gestão. Aprendizagem. Sensibilidade. Intervenção.

ABSTRACT: The present article presents reflections upon the role of sensitivity in school management. The focus of the analysis will be on knowledge management, taking into account the actions and skills of the different subjects involved in conducting this process, also analyzing the way in which the pedagogical team intervenes. The wish to perform this investigation emerged from the following questions: What is understood as sensitivity in the school context? and What is the role of sensitiveness in the management of school processes? The text aims to sensitive the reader to the possibilities of experiencing the teaching and learning processes in a mutually respectful and complicit relationship when seeking and constructing knowledges. It is, at the same time, an invitation for educators to become involved in an education that aims at a meaningful life.

Keywords: Management. Learning. Sensitivity. Intervention.

1 INTRODUÇÃO

No cotidiano atribulado da escola, em que a regra parece ser correr, mostrar eficiência, produzir resultados, a sensibilidade na gestão dos processos torna-se fundamental para manter o foco nos processos de ensino e aprendizagem. Pela necessidade de mostrar rendimento e agilidade, de sustentar a famosa frase “dar conta”, muitas vezes, o olhar necessitado de um professor ou de um aluno passa despercebido; palavras emitidas tornam-se vazias de significado, porque não entram em conexão com os pensamentos de outras pessoas que di-

videm o mesmo espaço. Perguntas, muitas vezes, assustam por não brotar da reflexão de uma equipe e porque já não são percebidas como alavancas impulsionadoras dos processos reflexivos que exigem movimentos de desestabilização e desacomodação.

Nesse contexto, cabe a reflexão acerca do espaço da sensibilidade na gestão dos conhecimentos, no que diz respeito à atuação e às competências dos diferentes sujeitos envolvidos. A pesquisa que leva às contribuições do presente artigo surgiu da pergunta que nos inquietava: *Qual é o espaço da sensibilidade na gestão dos pro-*

¹ Doutora em Teologia pela Escola Superior de Teologia – São Leopoldo, professora no Instituto Superior de Educação Ivoti (ISEI) e no Instituto de Educação Ivoti. E-mail: marguit@isei.edu.br. Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/busca.do>.

cessos escolares? Agregou-se a essa outra: *Qual é a compreensão de sensibilidade no contexto escolar?* e muitas outras. A pesquisa foi realizada em três municípios na Encosta da Serra Gaúcha, dos quais provêm nossos pesquisadores. Nas duas maiores escolas dos municípios escolhidos, realizou-se uma entrevista com a equipe diretiva (direção e coordenação) e aplicou-se um questionário para todos os professores.

A sensibilidade nos espaços escolares, aparentemente tão simples de ser gerida, pede por espaços reflexivos para análise nas escolas. A temática exige cuidado em sua contemplação, começando pela indagação de como a sensibilidade é compreendida, a que conceitos é remetida e do quanto ela é planejada para que contribua na melhoria da gestão dos conhecimentos.

Escola é espaço de (con)vivência de pessoas! Pessoas que, diariamente, convivem, aprendem e produzem saberes! Esses processos podem ocorrer de forma individualizada, mas serão muito mais eficazes se visarem ao engajamento de todos os sujeitos, se trocas de conhecimentos forem instigadas; se os sujeitos, olhando para a realidade coletiva, buscarem a solução de problemas da sociedade.

Tudo isso exige a sensibilidade da equipe gestora na escuta das vozes que ecoam pelas salas, pelos corredores, para promover o diálogo pedagógico entre os diferentes protagonistas; o estímulo aos espaços da pesquisa na escola, tendo como objetivo a identificação de problemas pontuais que influenciam a aprendizagem e que dizem respeito aos sujeitos envolvidos. Os gestores necessitam de sensibilidade também para intervir de forma adequada em situações identificadas como problemáticas, instigando os docentes a pensar, em conjunto, estratégias que auxiliem na aprendizagem dos alunos. A equipe deve comprometer-se para a reavaliação dos conceitos, já praticamente enraizados, de “problema” e, conseqüentemente, a relação desse com oportunidade de provocar mudanças, substituindo o medo das incertezas pela coragem de criar e ousar. Enfim, a equipe gestora que está ciente do seu compromisso com a gestão de conhecimentos (re)descobrirá a relevância do olhar e da escuta sensíveis para conquistar os diferentes sujeitos a se engajar na construção da sua obra no espaço escolar, de reconhecer a sua prática educativa como uma obra. Como afirma Cortella (2014, p. 46), “a sua obra, aquilo que você produz, o seu legado”.

Não há dúvida de que, diante desse cenário, o papel da equipe gestora também precisa ser repensado. Sendo os gestores as pessoas que lançam os fios, que provocam para novos desafios, eles precisam estar mui-

to atentos para perceber onde há necessidade de intervenção para a promoção de mudanças para que a escola, em conjunto, teça sua obra coletiva.

2 SENSIBILIDADE: ENCORAJAMENTO À APRENDIZAGEM

Numa geração de pessoas que corre o tempo todo, que já nem para pensar atrás do quê e para quê, realmente está correndo e que acaba crendo que a vida é sinônimo de corrida, a sensibilidade passa a ser vista como uma habilidade em desuso, fora de moda ou até como expressão de pessoas fracas. A exigência da perfeição e da eficiência considera a sensibilidade desnecessária, pois não contribui para a produção almejada. Infelizmente, em muitos contextos, a palavra tornou-se banalizada e é usada somente quando, por algum motivo, percebe-se que ações de cunho humanista são adequadas e, assim, recorre-se à frase: “Precisamos ter mais sensibilidade...” Todavia a reflexão acerca da vivência da sensibilidade, como elemento agregador à melhoria das relações que influenciam os processos de aprendizagem, geralmente é dispensada. Nesse caso, a sensibilidade deveria estar presente na averiguação dos fatos na tentativa de perceber como todos os eventos, no contexto escolar, estão interligados, como uma ação leva a outra, como um olhar comprometido contagia o outro e descobre as angústias de outros olhares, transformando-se numa rede de construção coletiva de conhecimentos na escola.

Cabe aqui a provocação de Teilhard de Chardin (apud ASSMANN; MO SUNG, 2000, p. 226) quando afirma que “o progresso de uma civilização se mede pelo aumento da sensibilidade com o outro”, pensamento que instiga as perguntas: Temos consciência, como sujeitos pós-modernos, dos resultados que tanto queremos atingir com nossa corrida contínua e com a nossa indiferença à vivência da sensibilidade? Onde queremos chegar com a formação que estamos oferecendo aos nossos alunos que não têm tempo para sensibilidade e, muitas vezes, também ignora a palavra solidariedade? A sensibilidade com o outro desencadeará o estímulo à aprendizagem conjunta e à produção de conhecimentos significativos para a resolução dos problemas enfrentados pelos diferentes sujeitos envolvidos na ação pedagógica e que são também agentes de transformação na sociedade. Não é um mero abraço que fará a diferença; também mensagens poéticas não contêm o pólen mágico, se não forem ações oriundas de reflexões sobre o que se vive na escola.

Na pesquisa realizada, diante da pergunta do que significa ser sensível com o outro, a maioria dos profes-

sores compartilhou as mesmas ideias: colocar-se no lugar do outro, ouvir, escutar, acolher e compreender. Percebe-se, assim, a vivência desses valores nos espaços de atuação dos participantes da pesquisa. Todavia chama a atenção o fato das respostas serem bastante curtas, sem complementação em relação às circunstâncias em que isso acontece e sobre as consequências que essas ações promovem no espaço escolar. Aparentemente, há uma distância entre a vivência da sensibilidade e a sua relação com o desencadeamento dos diferentes processos que promovem a gestão integrada e participativa na escola. Surgem indagações como: a realização da escuta do outro, dependendo da situação, se não for algo pessoal, desencadeia alguma mudança de comportamento e leva a alguma intervenção? O exercício de colocar-se no lugar do outro converge para o aperfeiçoamento do olhar do professor pesquisador, que faz leituras do cenário e busca respostas para dúvidas pessoais e coletivas?

Enfatiza-se a necessidade do diálogo sobre fatos e situações-problema que objetivem a apreensão da essência, do que os diferentes protagonistas do espaço escolar necessitam para que a construção dos saberes seja tecida com eficiência, coletivamente e, de preferência, de forma solidária. O diálogo esperado baseia-se no pensamento de Paulo Freire e Ira Schor (2006, p. 121):

O diálogo deve ser entendido como algo que faz parte da própria natureza histórica dos seres humanos. É parte do nosso progresso histórico do caminho para nos tornarmos seres humanos. Está claro este pensamento? Isto é, o diálogo é uma espécie de postura necessária, na medida em que os seres humanos se transformam cada vez mais em seres criticamente comunicativos. O diálogo é o momento em que os seres humanos se encontram para refletir sobre sua realidade tal como a fazem e re-fazem.

Pelo diálogo pedagógico busca-se a essência das necessidades da escola contemporânea: a promoção da aprendizagem significativa pelos alunos. Ela surge no espaço onde há comprometimento dos sujeitos com a produção de sentidos para a vida. Como afirma Frankl (1996, p. 86), “muita gente dispõe hoje de mais meios para viver, mas não de mais razões para viver”.

Viver a sensibilidade na escola significa agregar valores às vidas, provocar reflexões sobre o sentido da vida! Buscando a essência da escola, que está ligada ao projeto que ela se dispõe a realizar, haverá investimento nas relações humanas. A concretização do que se consideram os elementos da essência da escola provém do elemento humano. Depende das pessoas que atuam nos diferentes setores, do professor que se sente inspirado

pelos estudantes, dos alunos que enxergam no mestre um mediador de conhecimentos, mas também uma pessoa de referência, alguém que, sendo autoridade no assunto que ministra, tem sensibilidade para compreender as dificuldades dos alunos que não apreendem as informações de forma imediata, que envolve os alunos nas discussões em sala, que se preocupa em utilizar diferentes estratégias metodológicas para atingir os diferentes protagonistas sedentos de saberes, mesmo que não reconheçam isso abertamente.

Perguntados sobre “O que te inspira para entrar em sala de aula?”, a inspiração mais destacada pelos professores foi a aprendizagem do aluno. Essa preocupação está muito presente na fala dos docentes. Quando pensamos em inspirar, logo vem à nossa mente o verbo respirar, assim como transpirar, ou seja, pressupõe-se que, quando os professores afirmam que sua inspiração são os alunos, o foco não está no professor, mas no seu aluno. A escola na qual esses professores atuam, certamente se pode sentir orgulhosa pela paixão que o corpo docente demonstra por seus alunos. Todavia cabe ponderar sobre as implicações do fato de poucos docentes mencionarem como inspiração o seu ideal de vida, de fazerem referência a seus propósitos como pessoas que têm planos profissionais, mas também pessoais e que desses se nutrem. A paixão pelo ato de educar depende dos pulmões do professor que respira uma vida própria, que inspira sonhos e transpira na luta para realizá-los. Não há a menor dúvida de que uma atuação comprometida com os alunos promove importantes resultados. Mas sementes brotam em solos férteis! A inspiração depende da respiração de quem se doa e que faz inspirar sonhos! Para encorajar os alunos à aprendizagem e contagiá-los com o sabor do querer aprender, que nem sempre é doce, trazendo depoimentos de como lidar com o amargo dos entraves da vida, pressupõe-se a atuação de pessoas que estudam, que percebem o mundo como um vasto campo de saberes. Por isso tudo o professor pessoa merece um olhar especial, de si mesmo e da sociedade. Tanto se espera dele que ele inspire alunos, mas em que fonte ele bebe para se inspirar? Qual é o seu alimento espiritual, emocional? Cabe aqui uma citação de Cortella (2014, p. 119), quando afirma que: “Afim de contas, se eu não encontro naquilo que faço energia positiva para continuar fazendo, não será alguém fora de mim que vai me oferecer esse tipo de impulso. Grandes motivações são grandes motivos”. A inspiração pode estar numa viagem, num bom livro, num fórum de debates de colegas, num curso, todavia é a curiosidade e o interesse do professor que devem buscar

essas fontes de saberes que levarão a novas inspirações para a ação junto aos alunos.

Um docente que deposita grande parte do sentido da sua ação pedagógica na aprendizagem do aluno corre o risco de ter que lidar, em determinados momentos, com mais intensidade com a frustração. Onde fica a inspiração quando os resultados pretendidos não atingem a meta estabelecida? Quem convive com a educação sabe que lidamos com o imprevisível e inusitado em muitos momentos; por mais que haja empenho, resultados podem nos surpreender a toda hora. E diante disso, faz-se necessária a competência do docente em averiguar a situação, de não se sentir malgrado para poder reagir com perspicácia. As palavras de Becker e Marques (2010, p. 20) agregam à nossa reflexão:

O professor-pesquisador traz uma característica que o diferencia dos demais colegas. Ele transforma sua docência em atividade intelectual cuja empiria (aquilo que ele observa) é fornecida por sua atividade de ensino, pela atividade de aprendizagem dos alunos, pela sua própria aprendizagem, pela rebeldia de alguns alunos, pela incapacidade de aprendizagem de outros devido à falta de condições cognitivas prévias, em conteúdo ou em estrutura, de condições didáticas apropriadas, ou, ainda, de carência de condições materiais.

Educar para a pesquisa tem relação com a educação para a sensibilidade. Ela ocorre no momento em que o professor identifica diferentes componentes que contribuem para uma aprendizagem significativa.

Cortella (2014, p. 39) defende que “só é um bom ensinante quem for um bom aprendiz”, ou seja, professores que cuidam de si, da sua formação profissional e cultural, experimentam mais os constantes processos de aprendizagem que a vida nos apresenta e que pessoas aprendentes buscam. A proposta consiste na conscientização dos professores de que é preciso, antes de exigir dos alunos o estudo e a dedicação à pesquisa, olhar para si mesmo e para sua formação, fazendo-se, com frequência, a pergunta: Como eu aprendo? O que me move a estudar? A sensibilidade docente para a compreensão de como o aluno aprende e estuda depende da experiência de como ele mesmo a vive.

Professor pesquisador sensibilizado reflete sobre suas aulas, não tem medo de reconhecer que, na tentativa de ministrar aulas boas, comete erros, mas nem por isso foge de sua responsabilidade e tenta novamente. Ele perscruta e elabora estratégias para compreender o momento de aprendizagem do aluno, presta mais atenção ao que eles gostam, sobre o que eles falam, pelo que se interessam, como operam mentalmente e, enfim, como

se relacionam com os colegas. Educar para o docente, aberto às frestas da luz da sensibilidade, significa orientar para caminhos que permitem o acesso a uma vida mais solidária e comprometida com o universo e a sua beleza. Lembrar das reflexões de Freire acerca da beleza envolvida nos processos da aprendizagem amplia nosso olhar, que apoia a vivência da sensibilidade no espaço escolar.

Outro ponto que faz da educação um momento artístico é, exatamente, quando ela é também um ato de conhecimento. Conhecer, para mim, é um ato belo, na medida em que conhecer é desvendar um objeto, o desvendamento dá vida, ao objeto, chama-o para a vida, e até mesmo lhe confere uma nova vida. Isto é uma tarefa artística, porque nosso conhecimento tem qualidade de dar vida, criando e animando os objetos enquanto os estudamos (FREIRE; SCHOR, 2006, p. 145).

Em linhas gerais, tem-se a impressão de que a sensibilidade no processo educacional, aos poucos, está sendo mais reconhecida como elemento agregador na construção dos conhecimentos; pela sua contribuição no desenvolvimento das habilidades socioemocionais “percebe-se agora ser a sensibilidade uma faculdade cognitiva, um meio para se conhecerem valores, ou seja, o que de qualquer modo vale para o ser humano” (WERNECK, 1996).

Ainda levará um tempo para que a barreira da superficialidade, à qual o conceito de sensibilidade muitas vezes vem ligado, seja vencida e que os racionalismos que nos impedem de compreender a sensibilidade e o seu relevante papel sejam apreendidos pelas equipes gestoras da escola e dos demais envolvidos. Talvez essa realidade mude quando os colaboradores envolvidos passem a formar a categoria de profissionais comprometidos.

3 DA GESTÃO COM SENSIBILIDADE AO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

A história mostra-nos que certos períodos são marcados pelo uso de determinadas palavras. Palavras que caracterizam momentos e que expressam necessidades. Muitas são as combinações que se estabelecem com a palavra gestão: novos tempos, que exigem novos olhares; gestão de pessoas; gestão de conhecimentos; gestão por competências, ou seja, instrumentalizar os profissionais pelas competências e não por tarefas. Tudo isso remete à necessidade de haver gestores competentes, capazes de instigar para as mudanças e de investir na qualificação de todo o grupo; gestores com visão sis-

têmica da organização; que invistam no capital humano e, por último, que reconheçam a intuição como parceira da gestão.

A gestão que defendemos baseia-se na necessidade da inovação no cenário atual de incertezas, de rompimentos e de sentimentos diversos que desestruturam as pessoas e influenciam muito as suas relações. O papel do gestor também precisa mudar e ser revisto. Sendo o gestor a pessoa que lança os fios, que provoca para novos desafios, ele precisa estar muito atento para perceber onde há necessidade de mudanças e quais as intervenções que urgem. A questão não é ser movido por um modismo “tem que mudar”, mas sim perceber a necessidade da transformação a partir do dia a dia da escola. Um gestor presente na escola, que conversa com as pessoas, que confia, delega, instiga, que valoriza e investe tempo em sua equipe, que ouve os diferentes setores, promove diálogo e tem consciência da necessidade de mudanças, saberá abrir espaços e estimular os colaboradores para o engajamento. Conquistar as pessoas para o comprometimento com os objetivos e a proposta da escola certamente exige do gestor certa porção de sensibilidade. A vontade de engajar-se não surge pela imposição ou pelo mero convencimento de um gestor; requer habilidade de comungar ideias e de traçar estratégias em conjunto para alcançar os objetivos planejados. O conceito de gestão apresentado por Lück (2006, p. 28) dá significado às nossas reflexões:

A gestão educacional constitui, portanto, uma área importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto, e se busca abranger, pela orientação com visão estratégica e ações interligadas, tal como em rede, pontos de atenção que, de fato, funcionam e se mantêm interconectados entre si, sistematicamente, reforçando-se reciprocamente.

A questão do conceito de gestão e da relação desse com o espaço da sensibilidade foi abordada na pesquisa que realizamos. Por conseguinte, vamos retornar aos dados coletados, mais especificamente às entrevistas com as equipes gestoras, que diante da pergunta “Sensibilidade combina com o ato de gerir os processos educacionais?” de forma unânime declararam que a sensibilidade é fundamental para gerir os processos educacionais. Enfatizaram também a importância da empatia na condução desse processo. Colocar-se no lugar do outro, do professor, foi elencado como fundamental para que o docente seja compreendido na sua ação.

A fala de uma das entrevistadas chama a atenção para o aspecto de ser equipe, que se complementa para

uma atuação eficaz: “Eu sou mais seca, mais direta, e a minha colega já é mais de colocar panos quentes”. Gerir uma escola pressupõe conhecer-se, em primeira instância, como pessoa com qualidades e limitações e conhecer o colega de equipe. Justamente nas diferenças das competências da equipe pode estar a riqueza: o que uma pessoa não enxerga pode ser suprido pelo olhar diferenciado da outra. A equipe pedagógica que consegue gerir coletivamente, fazendo das suas diferenças o incremento para a ação qualificada, com mais facilidade conquistará uma equipe de colaboradores na instituição. E essa rede estender-se-á até os alunos, que também serão contagiados pelo respeito mútuo e pela descoberta das potencialidades dos colegas na diversidade.

Paulo Roberto da Motta (2007), autor do livro “Gestão contemporânea: ciência e a arte de ser dirigente”, defende o trabalho em equipe, a divisão e a especialização do trabalho segundo os objetivos organizacionais, a responsabilidade compartilhada e sugere uma organização atomizada e holográfica. Trata-se de um modelo de organização descentralizada, com unidades autônomas que refletem, a princípio, o todo organizacional. A maior descentralização leva à agilização e simplicidade dos processos. A instituição de sistemas de informação mais diretos e acessíveis colabora para uma comunicação mais eficiente, que atinge todos os grupos de trabalho.

Para entender o significado de uma organização modular, orgânica, atomizada ou holográfica, a explicação de Motta (2007, p. 122) é fundamental:

O holograma tem uma placa que contém a representação fotográfica em três dimensões, obtida através do raio laser e de uma máquina sem lentes. A holografia guarda todas as informações do todo em cada uma de suas partes. Mostra, portanto, que é possível construir processos em que o todo está representado em cada parte. Uma das características do holograma é o de que, se quebrado, qualquer uma das suas partes pode ser usada para se reconstruir o todo. A organização holográfica, por ser descentralizada e atomizada, possui em cada um de seus setores uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A organização se torna um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de interdependência. A conexão entre as partes passa por um intenso sistema de comunicação, em que todas as informações são distribuídas igualmente por todos os setores.

A ideia do engajamento da equipe, formada por pessoas que, conscientes da sua responsabilidade, tendo espaço para ação, agirão com autonomia de forma com-

prometida com o todo, reporta-nos a uma dificuldade apresentada pelas gestoras entrevistadas para conduzir a gestão com sensibilidade: saber o momento de “não passar a mão na cabeça” e sugerir mudança de atitude. Várias entrevistadas compartilharam a dificuldade de detectar o momento certo para a intervenção com um professor, no sentido de orientá-lo para que melhore a dinâmica da sua aula ou que reflita sobre a forma que está trabalhando determinado conteúdo ou ainda em relação à coerência da avaliação que está sendo realizada com seus alunos. São muitas as situações que exigem a intervenção do gestor, não como forma de julgar e de recriminar uma ação docente, mas como parceria no diálogo pedagógico, visando ao fortalecimento da teia de saberes de toda instituição.

Gerir com sensibilidade exige lançar um convite aos colaboradores para a revisitação de conceitos como profissionalismo, colaboração, responsabilidade e comprometimento. A ideia da gestão da sensibilidade também se vincula com a exigência do cumprimento de combinações conjuntas, e nesse sentido surge o dilema de alguns gestores que temem prejudicar o ambiente agradável por talvez ter que ser mais exigentes com um ou outro colaborador, estabelecendo limites entre passar a mão na cabeça e a exigência do cumprimento da execução das tarefas combinadas. As palavras de uma das gestoras nos alertam: “Mas sensibilidade não é a gente passar a mão na cabeça; às vezes, a gente confunde também. É tu entenderes e achar uma forma de ajudar”. Outra entrevistada também compartilhou dizendo: “A dificuldade é quando um professor não tem empatia para com seus alunos. Como conversar com ele sobre isso? A gente também tem dificuldade para colocar isso para os professores. No plano de ação, ficou evidente a falta de sensibilidade, pois essa coisa de que tudo o que eu faço é perfeito não é bem isso”.

Cabe aqui uma citação de Demo (2012, p. 21), quando afirma que “o primeiro sentido da gestão democrática é garantir o direito do aluno de aprender bem”. E aprender bem pressupõe a ação de gestores que não fogem das suas responsabilidades, cientes de que problemas podem ser minimizados se as intervenções não forem prorrogadas. Intervir significa, no primeiro momento, procurar os envolvidos para conversar, ouvi-los, questionar em relação a algum aspecto, avaliar, olhando de diferentes perspectivas e, como passo seguinte, dialogar sobre possibilidades de mudança. É um exercício de gerir uma situação-problema com sensibilidade, ciente de que a proposta da escola é pela promoção de uma aprendizagem significativa para o aluno. Afinal, é

da divergência de pensamentos que nascem as ideias inovadoras que levarão aos avanços na educação. A comunidade escolar cresce pelos movimentos causados a partir de questionamentos, pesquisas e discussões. Mounier (2004, p. 63) adverte que “o mundo do outro não é um jardim de delícias”. A permanente provocação à luta, à adaptação incita-nos a ir mais além. Também o jardim cheio de encantos tem suas tristezas e insatisfações escondidas em alguns cantos, e é preciso localizá-las para que não cresçam como inços que futuramente poderão abafar as flores do jardim.

O profissionalismo, no contexto escolar, é um tema que deveria ser mais recorrente na pauta das reuniões da escola. Percebe-se que, em outras áreas, essa etapa de discussão já está bem mais adiantada, e os colaboradores agem com profissionalismo. Em qualquer lugar no ambiente de trabalho, algumas posturas são exigidas, assim como se esperam atitudes de envolvimento e se mantêm conversas sobre metas não atingidas, e essas não se tornam motivo de desconforto para a maioria das pessoas. A gestão participativa convive com a dinâmica de vibrar com os objetivos conjuntos atingidos, como, por outro lado, com a necessidade do enfrentamento de problemas. O diálogo será a ponte para a superação dos obstáculos e a construção de uma comunidade reflexiva de aprendizagem. Conforme Mounier (2004, p. 58):

Do mesmo modo a verdadeira comunidade não nasce do fato de que as pessoas têm sentimentos umas para com as outras (embora ela não possa, na verdade, nascer sem isso), ela nasce de duas coisas: de estarem todos em relação viva e mútua com um centro vivo e estarem unidas umas às outras em relação viva e mútua.

Conduzidos pela citação do pensador, chegamos ao ponto: a questão do profissionalismo docente depende da conscientização de cada sujeito envolvido de que debater temas do cotidiano escolar é uma prática que deve ser adotada e que tem como objetivo o crescimento da escola. Aprender a lidar com a crítica, quando essa ocorrer e exigir uma intervenção, passa a ser um dos primeiros pressupostos para o crescimento dos colaboradores que almejam participar de uma gestão democrática. O segredo está em perceber a crítica como uma orientação profissional e não pessoal. O sentimentalismo, muitas vezes, impede o profissional de enxergar o tênue fio que separa a crítica a uma atividade pedagógica da crítica à pessoa do professor. Viver em comunidade de aprendizagem requer a abertura para que o outro nos diga a sua verdade e que possamos

dialogar sobre diferentes jeitos de ver e de viver a educação.

No relato das gestoras entrevistadas, percebe-se que todas dedicam tempo à escuta dos colaboradores, no entanto uma faz um questionamento assim mesmo, dizendo: “Às vezes, me pergunto: a gente escuta bastante os professores, mas a questão é dedicar tempo para ir atrás dos fatos para conseguir ajudar naquilo que o professor trouxe como angústia ou simples sentimento. O que faço com aquilo que escuto?”

Na prática cotidiana da equipe gestora, ouvir os colaboradores e dialogar com eles exige muita sensibilidade e seriedade. Consiste numa tarefa especial de conduzir os processos a partir da escuta, da averiguação e interpretação de acontecimentos para levar à produção de sentidos para os diferentes sujeitos envolvidos. Esses, por consequência, sentindo-se pertencentes à equipe da escola, valorizados pelas suas palavras e ações, engajar-se-ão no cumprimento e execução das metas elaboradas, estabelecidas e sonhadas em conjunto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é um espaço privilegiado dentro da sociedade, pois todo dia gestores escolares e professores encontram-se diante de novos desafios. Todavia esta é a descoberta que muitos educadores e gestores ainda devem fazer: perceber os desafios como oportunidade de crescimento e de alegria. Toda transformação surge a partir da necessidade de mudança sentida pelos atores envolvidos ou então é desencadeada por um evento. As pessoas não podem ser programadas para mudar de uma hora para a outra como uma máquina, e não se deve esperar isso delas, pelo menos não quando se deseja uma mudança sólida. Igualmente pode ser frustrante a crença de que todos os diferentes atores do cenário escolar aderirão aos processos de mudança e que as resistências não ocorrerão. Geralmente, as pessoas não são resistentes à mudança, mas resistem a algo lhes é imposto.

É preciso envolver os indivíduos e a comunidade na mudança organizativa, criar organizações humanas

que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida. Sabemos que, essencialmente, as mudanças de pensamento demandam tempo, muito diálogo e sensibilidade por parte de quem media os processos, para que a esses sejam atribuídos significados.

Urge também a necessidade de revermos o conceito que atribuímos à palavra sensibilidade na escola e de como promovemos a sua vivência no espaço educativo. O mesmo vale para a “intervenção”.

Gerir uma escola com sensibilidade, sabendo a hora de intervir e de convidar os protagonistas da história institucional a se engajar, de forma conjunta, nas intervenções pedagógicas que levarão à produção e à vivência de saberes em prol do bem-estar da sociedade brasileira, move muitos gestores e docentes que mantêm e alimentam sua paixão pela educação.

REFERÊNCIAS

- ASSMANN, Hugo; MO SUNG, Jung. **Competência e sensibilidade solidária: educar para a esperança**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- BECKER, Fernando; MARQUES, Tania B. I. **Ser professor é ser pesquisador**. Porto Alegre: Editora Mediação, 2010.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Educação, escola e docência: novos tempos, novas atitudes**. São Paulo: Cortez Editora, 2014.
- DEMO, Pedro. **O mais importante da educação importante**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FREIRE, Paulo; SCHOR, Ira. **Medo e ousadia**. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- FRANKL, Vitor. **Em busca de sentido: um psicólogo em campo de concentração**. São Leopoldo: Sinodal, 2006.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis. RJ: Vozes, 2006. (Série cadernos de gestão).
- MOTTA, Roberto Paulo. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- MOUNIER, Emmanuel. **O personalismo**. São Paulo: Centauro, 2004.