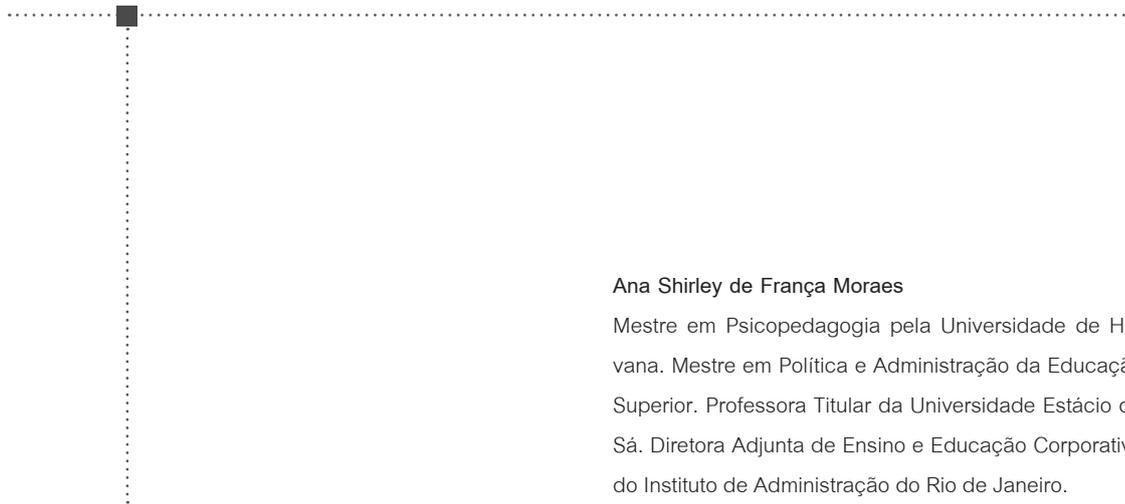


Avaliação e aperfeiçoamento de gestores de instituições educacionais.

Uma proposta holística



Ana Shirley de França Moraes

Mestre em Psicopedagogia pela Universidade de Havana. Mestre em Política e Administração da Educação Superior. Professora Titular da Universidade Estácio de Sá. Diretora Adjunta de Ensino e Educação Corporativa do Instituto de Administração do Rio de Janeiro.

Avaliação e aperfeiçoamento de gestores de instituições educacionais.
Uma proposta holística

RESUMO

O estudo revela como o modelo socioeconômico capitalista determina necessidades de mudança no paradigma educacional, vendo-se na educação continuada a melhor forma de acompanhar mudanças e estar apto no campo da gestão. Aqui, revela-se por meio de pesquisa exploratório, de cunho bibliográfico e documental, enfocando a avaliação da formação da Gestão Educacional por competência. Traz como resultado a apresentação e a justificativa de um Modelo de capacitação para gestores na área educacional, baseada na formação holística, por competência, de integração transdisciplinar de conteúdos da Administração e de outras ciências que colaboram na formação integral de um gestor.

Palavras-chave: Avaliação. Gestão por competência. Instituições educacionais. Formação holística.

ABSTRACT

The study it discloses as the capitalist partner-economic model determines necessities of change in the educational paradigm, seeing in the continued education the best form to follow changes and to be apt in the field of the management. Here, one shows by means of explorer research, of bibliographical and documentary matrix, focusing the formation of the Educational evaluation Management for ability. It brings as resulted the presentation and the justification of a Model of qualification for managers in the educational area, based in the holistic formation, for ability, of integration to transdisciplin of contents of the Administration and other sciences that collaborate in the integral formation of a manager.

Keyword: Educational qualification. Management for ability. Educational institutions. Holistic formation.

Introdução

O século que se inicia delinea um novo modelo social que obriga as empresas a se escolarizarem, e as Escolas a se “empresariarem”, com vistas a acompanhar os novos tempos.

A Escola, enquanto instituição do saber e da academia, deve ser vista como organização, se planejar e criar estratégias que levem aos seus objetivos. É necessário que a instituição educacional assuma a ideia de centro do saber e do intelecto, e se coloque, também, como prestadora de serviços que, apesar de produzir bens simbólicos, também serve à população e à comunidade em que se insere.

A visão romântica de que a escola jamais teria, em seus objetivos, o lucro ou o ganho financeiro terminou. Nos novos tempos, nem a escola pública pode-se furtar a buscar projetos e ações que promovam arrecadação de financiamento externo, para, até mesmo, custear suas pesquisas, sua produção acadêmica e todas as suas atividades-fim. Foi-se o tempo em que o poder público poderia arcar com todas as necessidades das instituições educativas e universidades estatais. O momento é outro, as dificuldades se avolumam, os cortes de verba e o baixo investimento educacional são fatos. Buscar um novo desenho administrativo para a instituição escolar é premente.

No novo modelo administrativo da organização escolar, não basta ser professor para dirigi-la, é preciso mais que isso. Deseja-se, até mesmo exige-se um gestor, um gerente de ensino, com largos conhecimentos educacionais, mas também com sólidos conhecimentos administrativos, sabendo empreender à escola um novo passo, um ritmo que acompanhe a realidade do mundo, em que se vive e a dinâmica de mercado.

Como se sabe, atualmente, não basta ter o dinheiro, não basta apenas possuir conhecimento fragmentado de uma área, para produzir trabalho competente, há a necessidade de uma formação holística, polivalente e transdisciplinar que congregue vários e diversificados conteúdos e conhecimentos, bem como competências, habilidades e atitudes. Na área da gestão do ensino, faz-se indispensável essa visão.

Um gestor necessita possuir bases da Ética, dominar fundamentos econômico-financeiros, conhecer com profundidade a legislação de ensino e geral, ter desenvoltura na comunicação interpessoal, planejar os procedimentos acadêmicos, aplicar conhecimentos da didática, desenvolver estratégias de *marketing*, bem como analisar e produzir projetos e pesquisas. Essas são algumas áreas do conhecimento a serem dominadas por aqueles que pretendem gerir uma atividade educacional.

Contudo, quem administra uma instituição educacional trabalha com um “produto” que, ao mesmo tempo, constitui um serviço, dado o seu caráter de efetivação, mas também promove a construção de um produto simbólico de

difícil mensuração, principalmente, no que tange à avaliação da qualidade e da competência de formação.

Aqui está posta uma questão a ser resolvida pela própria instituição escolar, especificamente, a de ensino superior, precisamente pelas universidades e pelas escolas de educação superior. Ser professor não basta para gerenciar uma escola, e o administrador não conhece as especificidades de uma organização educacional. Há de se formar profissionais que possuam competências e habilidades educacionais, bem como administrativas simultaneamente. Assim, pretende-se sustentar a posição de uma formação diferenciada para gestores educacionais, apresentando um Modelo de Capacitação de Gestores de Instituições Educacionais.

Este estudo foi realizado na lógica da pesquisa exploratória, pois terá como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos sobre o problema em estudo, a Gestão Educacional, visando caracterizar o objeto-alvo: a Formação do Gestor Educacional.

1. O modelo das competências profissionais

O modelo das competências profissionais começa a ser discutido no mundo empresarial a partir dos anos oitenta, no contexto da crise estrutural do Capitalismo que se configura, nos países economicamente desenvolvidos, no início da década de setenta. Essa crise se expressou por vários motivos: o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista; a hipertrofia da esfera financeira, na nova fase do processo de internacionalização do capital; a acirrada concorrência intercapitalista. Houve, na época, a tendência crescente à concentração de capitais, devido às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas, bem como a desregulamentação dos mercados e da força-de-trabalho, resultando na crise da organização assalariada do trabalho e do contrato social (DELUIZ, 2003).

Segundo Deluiz, os elementos das novas práticas de gestão que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho evocaram um perfil profissional, com algumas características: a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que valorizem as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação. Daí as necessárias mudanças educacionais para suprir essa nova visão gerencial.

1.1 Gestão por competência e as mudanças educacionais

O ensino no Brasil, apesar de tantas inovações tecnológicas levadas à sala de aula, ainda centra-se na aquisição de conteúdos. É o professor o centro

do processo. Eis o paradigma que ainda norteia o processo ensino-aprendizagem nas escolas: o professor é colocado na posição daquele que "possui" o conhecimento, e sua tarefa é "transmiti-lo" aos alunos. Embora já faça parte do discurso escolar que não se aprende apenas na escola, a prática pedagógica revela a crença presente no interior das instituições escolares de que a aquisição de conhecimentos válidos passa somente pela escolaridade.

O professor é um elemento chave na organização das situações de aprendizagem, assim como o são os gestores, pois compete a eles dar condições para que o aluno "aprenda a aprender" a partir de situações de aprendizagens diferenciadas, estimuladas pela articulação entre saberes e competências. Reafirma-se, assim, a aprendizagem como uma construção, cujo núcleo é o próprio aprendiz.

Ter-se-ia, dessa maneira, o processo de desenvolver habilidades por meio dos conteúdos. Em lugar de continuar a decorar conteúdos, o aluno passaria a exercitar habilidades e, através delas, a aquisição de grandes competências.

Grosso modo, pode-se dizer: o que levará, efetivamente, ao bom êxito do programa será a capacitação dos professores e de gestores, para que possam atuar com desenvoltura e segurança em relação à nova proposta. Contudo, o professor por si só não cria esse espírito no ambiente escolar, mas necessita do diretor como aliado e motivador, o coordenador ou qualquer outra atividade de gestão, como aquele que cria cenários na instituição de ensino para que o mestre possa atuar.

Fica evidente a necessidade da existência de uma atividade construtiva sobre os objetos do conhecimento, desse modo, cumprindo a função primordial da escola que é a de ensinar, agir e intervir para que os alunos aprendam o que sozinhos não teriam condições de fazê-lo por si mesmos.

Segundo Perrenoud (2001), algumas definições se tornam fundamentais de compreensão no campo da competência, a saber:

- As competências/habilidades são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos.
- Competências se constituem num conjunto de conhecimentos, atitudes, capacidades e aptidões que habilitam alguém para vários desempenhos da vida.
- Habilidades se ligam a atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber ser.
- As competências pressupõem operações mentais, capacidades para usar as habilidades, emprego de atitudes adequadas à realização de tarefas e conhecimentos, o que Perrenoud chama de Saber Mobilizar repertórios pessoais.

Cabe ainda ressaltar a visão psicopedagógica que sustenta o modelo. Vigotsky (1989) afirma que toda aquisição cognitiva é consequência do processo de aquisição de linguagens. Numa visão sócio-histórica, tem-se a comunicação, em todas as suas formas, como suporte à formação do indivíduo e de suas competências. Assim, pode-se dizer que uma competência permite a mobilização de conhecimentos, para que se possa enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de encontrar vários recursos, no momento e na forma adequada. Ela implica uma mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possam desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas atuais e novos.

1.2 Competências e a formação na área da gestão: conhecimentos, habilidades e atitudes

Mussak (2003) traça o perfil do trabalhador do século XXI, fazendo referências àquilo que o mercado necessita e qual modelo de cidadão a educação precisa formar, como afirma o autor:

Nos dias de hoje, busca-se menos produtividade e mais competitividade, menos informação e mais conhecimento, menos treinamento e mais educação. Disso, tiram-se as principais características do trabalhador do século XXI, cuja lista, referendada pela Unesco, coincide com as necessidades da educação para este século. Essas qualidades podem ser resumidas em oito palavras, que nos empurram para uma profunda reflexão sobre nós mesmos: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, socialização, tecnologia (MUSSAK, 2003, p.51).

Nesta mesma linha, Perrenoud (1999) também reflete sobre o papel da escola, principalmente, a de ensino superior, estabelecendo sua relação contextual. Nesta visão, apresenta-se uma relação direta entre a escola e a formação de competências profissionais:

A escolaridade funciona baseada numa espécie de "divisão do trabalho": à escola cabe fornecer os recursos (saberes e habilidades básicos), à vida ou às habilitações profissionais cabe desenvolver competências. Essa divisão do trabalho repousa sobre uma ficção. A maioria dos conhecimentos acumulados na escola permanece inútil na vida cotidiana, não porque careça de pertinência, mas porque os alunos não treinaram para utilizá-los em situações concretas (PERRENOUD, 1999, p.14).

Já se percebe a grande preocupação do setor empresarial em relação à qualificação do trabalhador e aponta a educação de qualidade como a única saída aos problemas enfrentados. O melhor desempenho das ocupações de trabalho diz respeito, principalmente, ao conhecimento mais amplo do processo produtivo, ao grau de abstração de novas tarefas, à relação de trabalhos mais cooperativos e ao uso de habilidades intelectuais que são produto de uma educação geral, advinda do conjunto de conteúdos das diferentes áreas

do conhecimento, voltada para o desenvolvimento pleno das capacidades e potencialidades do indivíduo (KANAANE, 1999).

Os avanços tecnológicos e a competitividade de mercado, conseqüentemente, vêm exigindo mudanças radicais de comportamento e atitudes por parte do trabalhador e, sem dúvida, será a educação a responsável por essas mudanças. Assim, a mudança de paradigma comportamental se faz presente para que se possa responder às qualificações necessárias do novo momento econômico, vivido pelas empresas e pelas pessoas em meio à sociedade (CRAWFORD, 1994).

As organizações, como parte integrante do setor de produção, carecem dessa qualificação. Atualmente, exigem-se mudanças radicais de atitudes por parte do todo organizacional. A finalidade da organização representa os propósitos a serem alcançados, e seu devido impacto no ambiente externo e interno atingem a todos os participantes da hierarquia organizacional. Então, obriga-se a organização a assumir, decisivamente, a concepção de que *o todo está contido em cada parte e cada parte está contida no todo*, de forma que a empresa seja incorporada pelo indivíduo como uma engrenagem, em que o todo só funciona, se as partes assim desenvolverem perfeitamente suas funções. É visão globalizada do homem, dos grupos, das organizações. Desta forma, a organização do momento depende fundamentalmente do equilíbrio dos indivíduos, das relações estabelecidas entre eles dentro da própria empresa.

Exige-se do atual profissional da gestão um conjunto de competências que vão desde as habilidades conceituais até as humanas e técnicas, o que consolida, em nível superior um perfil polivalente / generalista, para a formação de profissionais com visão global. Sobre a afirmativa comenta Neves (1994):

Quando se fala em generalistas, está se querendo referir à visão de mundo que pessoas possam ter. Na verdade, quer-se alguém capaz de enxergar a mais de um palmo do nariz, isto é, alguém que ao executar sua função tenha em vista não apenas os resultados imediatos de sua ação, mas qual o impacto ela terá no todo. (NEVES, 1994, p.56).

Nessa lógica, para o efetivo desenvolvimento organizacional deve-se buscar, além do aprimoramento técnico, a competência pessoal, a fim de fundamentar o cabedal intelectual e humano daqueles que atuam em qualquer nível da hierarquia da empresa, principalmente, em cargos de gestão. Contudo, capacidades nem sempre levam à competência satisfatória e, neste momento, surgem os valores pessoais de conhecimentos, habilidades e atitudes como determinantes nas aplicações dessas competências.

1.3 A formação de competências e as exigências do novo paradigma de sociedade

As necessidades psicossociais impulsionam o homem a uma constante aprendizagem, a um contínuo crescer como indivíduo e como ser social. A

luta pela vida, a satisfação de seus anseios, a realização profissional como pessoa, como cidadão, como ser integrante de instituições sociais levam a pessoa, principalmente o adulto, a um processo contínuo de aperfeiçoamento, o que se dá através das relações sociais que estabelece com o meio ou na própria Escola.

Em qualquer sociedade, a função da educação é preparar as novas gerações para a vida adulta, “para a vida no mundo dos adultos”, sendo a qualificação para o trabalho um de seus principais objetivos, sobretudo, nas sociedades capitalistas e industriais (FREITAG, 1989).

Torna-se importante ressaltar o papel do educando adulto como “membro pensante e atuante em sua comunidade” (PINTO, 1985, p. 23). A realidade social do adulto pressupõe um conjunto de conhecimentos básicos, relacionados ao mundo do trabalho. Partindo da ideia de Sartre de que o homem é produto do seu trabalho, o adulto percebe que o seu trabalho incorpora-se ao trabalho social, com a finalidade de construir a sociedade, como próprio executor, influenciado por condicionamentos sociais como salários, valores, instituições, ideologias, etc. Por isso, diz que “o adulto é, por conseguinte, um trabalhador trabalhado”, pois, se por um lado, só sobrevive se efetuar trabalho; por outro, só pode fazê-lo, dependendo das condições oferecidas pela sociedade em que se encontra.

Assim, há de se entender que as determinações de competências a serem criadas no gestor de Instituições Educativas (IE) não são um produto, nem fruto de inovações escolares, mas sim uma exigência da sociedade, dentro de um novo paradigma que, comumente, se costuma chamar Sociedade do Conhecimento.

1.4 Modelo de gestão e formação por competências - administração holística

Falar de modelo de gestão e formação de competências exige, antes de tudo, uma leitura mais filosófica de Capra (1987). O autor diz que se vive numa sociedade onde existe uma crise de percepção, afirmando que só o equilíbrio entre forças que normalmente se opõem pode estabelecer a visão holística e ecológica tão necessária ao viver melhor. Nesta perspectiva, fala-se sobre a visão holística, referendando Capra em suas manifestações. Diz o autor:

O restabelecimento do equilíbrio e da flexibilidade em nossas economias, tecnologias e instituições sociais só será possível, se for acompanhado por uma profunda mudança de cultura e de valores [...] daí a importância das instituições educacionais[...] (CAPRA, 1987, p.87).

Inicialmente, é preciso entender o significado da palavra "holístico". Ela tem origem em "Holos", ou totalidade; e em "Holon", ou sistemas/subsistemas ou, simplesmente, partes que agem simultaneamente como "todo" e "partes". Assim, o ser humano é um todo (Holos) e as suas partes ou subsistemas, como o sistema nervoso central, o sistema digestivo, o sistema circulatório

constituem os Holons que formam o todo. Do ponto de vista social, o Ser na sociedade (agora Holos), é um simples Holom (parte da sociedade). Com esse entendimento, a Administração Holística é constituída de uma visão do todo, de forma harmônica e integrada, sem negligenciar as suas partes ou componentes (FERGUSON,1999).

Do ponto de vista operacional, a empresa pode ser entendida como uma macrounidade, composta por unidades menores, cada uma com suas características e responsabilidades próprias (Produção, Comercialização, Recursos Humanos, Administração/Finanças e outras). Em cada unidade menor, existem outras subunidades, dividindo o trabalho nas suas configurações mais específicas, atribuídas para as pessoas que devem executá-lo. Isto significa que a conceituação clássica de que o gestor se limita a organizar, controlar e supervisionar pessoas para obter resultados já está superada. As novas fronteiras do gestor estão sendo ampliadas de tal forma que tais profissionais devam assumir o seu novo papel à procura de uma visão global e harmonicamente integrada nas partes ou componentes, inclusive às que se encontram no ambiente externo das organizações (MILLER, 1998).

Diante do enfoque holístico, compete ao gestor: a) Entender e estar consciente do âmbito e composição da sua unidade de trabalho; b) Assegurar integração e harmonia entre os diversos segmentos sob a sua responsabilidade; c) Dedicar tempo significativo para identificar, entender e se relacionar mais profundamente com as demais unidades de trabalho da organização, através de contatos com os outros gerentes, promovendo verdadeiro conceito de equipe global - que constitui a própria empresa; e d) Identificar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos, fornecedores, autoridades governamentais, comunidade e, até mesmo, imprensa, para, sempre que possível, trabalhar no sentido da harmonização global dos acontecimentos (LANBERT,1997).

Outro foco de relevância apresenta Le Boterf (2003, p.13): “as situações de trabalho podem ser tratadas de tal modo que se tornem igualmente oportunidades de profissionalização”, não reduzindo esta última à formação inicial, mas sim a uma constante busca, não apenas nas formações tradicionais, mas em outras formas e atividades que conduzam à competência. Dessa forma, o profissional deve ser capaz de aproveitar situações de trabalho, complexas ou não, como oportunidades de crescimento profissional. Nesse sentido, o autor apresenta o conceito de “navegação profissional”, em que afirma que o planejamento das carreiras não pode ser o único, apenas numa só investida de formação, mas em múltiplas. A formação contínua mostrará a sua importância, mas também seus limites. Assim, pode-se afirmar que a profissionalização não se reduz à formação, mas também às experimentações e práticas em vários cenários. É preciso criar, portanto, um maior número de novos *espaços de profissionalização* e reunir as condições necessárias para

que cada pessoa possa neles navegar. No entendimento do autor, torna-se fundamental saber tomar direções, traçar percursos, fazer desvios, encontrar escalas, precisar a situação, tomar bifurcações, ou seja, planejar-se.

Nesta visão, o profissional deve aprender a “navegar” em determinado contexto, consciente da administração de situações e da utilização de conhecimentos técnicos, pertinentes à sua formação específica, bem como a de múltiplas áreas. Segundo Boterf, aquele que busca “ a navegação profissional dá sentido a seu percurso, à historicidade de seu itinerário pessoal. Ele não é somente ator, mas autor ou coautor de seu percurso.” (LE BOTERF, 2003, p. 169-170).

Desta forma, o termo holístico, correlacionado à Administração, tem relação ao modelo de gestão do todo integrado. Não se concebe o gerenciamento atual sem uma visão estratégica dos objetivos da organização e, obrigatoriamente, das pessoas, atrelado ao plano de negócio e ao plano de produção. Este conceito é válido para qualquer tipo de empresa, seja para produtos manufaturados e/ou serviços. As organizações agora exigem estratégias proativas, porque passam a ser baseadas nas necessidades dos clientes, de parceiros ou de colaboradores. O modelo de gerenciamento, do todo integrado, precisa se identificar e posicionar dentro da estrutura do negócio global. O planejamento tático e operacional deve vislumbrar os objetivos e as metas no macroambiente empresarial.

2. Administração Escolar ou Gestão Educacional? A Formação do Gestor Educacional

Apesar da ampliação da educação básica e em todos os níveis, percebe-se que a Escola ou qualquer instituição educacional ainda se fundamenta em estruturas administrativas clássicas, em que se mantém a figura do diretor, do “chefe” como reforço da condução centralizadora, pouco criativa e quase nada democrática. Se não bastasse isso, há também o desconhecimento de conteúdos e falta de habilidades específicas que são exigidas de um gestor nos novos tempos.

Na sociedade tecnológica atual, as empresas, de uma forma geral, e a Escola, de forma bastante específica, necessitam reconhecer e redescobrir o Capital Humano (SCHULTZ, 1973), vendo a instituição educacional como uma empresa diferente, que oferece serviços, mas também realiza produção simbólica, constituindo-se numa verdadeira organização. Dessa forma, percebe-se que as pessoas são seu grande patrimônio. Decorrente da boa articulação e interação entre os elementos que fazem parte dessa estrutura organizacional, acontece o sucesso do todo institucional.

Contudo, atualmente, um professor, por mais habilidade acadêmica que tenha, não consegue desempenhar sua função gestora sem dominar as bases sólidas da administração e de outras ciências, pois, para dirigir um curso

ou uma escola não bastam os conhecimentos pedagógicos; é preciso muito mais que isso. Necessita-se de embasamentos financeiro, orçamentário, de negociação, de planejamento e controle, de percepções psicológicas, de saber se comunicar, de responsabilidade e postura ética, entre outros aspectos, bem como possuir habilidades que todo gestor precisa ter.

2.1 As competências e habilidades de um gestor educacional

Na formação do gestor educacional, há como princípio norteador uma visão holística e generalista que pressupõe um conjunto de competências para a identificação e solução de problemas vivenciados nos diversos ambientes organizacionais, pessoais e sociais; contudo, essas designações são consequência de uma nova forma de enxergar a instituição escolar, vê-la como uma organização que presta relevantes serviços à sociedade, mas também produz conhecimentos, desenvolve competências e habilidades para a vida social.

São várias as competências e habilidades (PERRENOUD, 2002) dos gestores. Contudo, mesmo que sejam desenvolvidas em sua formação, muitas vezes não são utilizadas por se saberem num ambiente educacional. A leitura de que a escola não é uma empresa talvez os impeça de articular o conjunto de habilidades, muitas vezes natas e, outras vezes, desenvolvidas.

Segundo Pazeto (2000), a gestão educacional tem caráter institucional; porém, sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, “através de programas, condições, desempenho e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da instituição e de curso” (PAZETO, 2000, p.164). O autor revela o caráter específico que a gestão educacional demanda daquele que assume para si essa tarefa.

2.2 Tipos de competências e habilidades de um gestor educacional a serem desenvolvidas

Podem ser citadas muitas competências a serem desenvolvidas na formação de um gestor para atuar no campo da educação. Torna-se importante enumerá-las, mas entendendo que elas não se formam numa condição fragmentada, parcial, e sim como desenvolvimento integral, interativo e mutável. Assim, usam-se um conjunto de competências que os cursos de Administração, seguindo as Diretrizes Nacionais, assim formulam:

Competências Intelectuais:

- transferir, generalizar e aplicar conhecimentos;
- desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico;
- propor e/ou introduzir modificações no processo de trabalho;
- atuar de forma preventiva e proativa;
- pensar estrategicamente;

- reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los;
- exercer em diferentes graus de complexidade o processo decisório.

Competências Organizacionais

- gerenciar tempo, recursos e espaço de trabalho;
- desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração;
- estabelecer métodos próprios de ação;
- autplanejar e auto-organizar;
- liderar;
- desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos.

Competências Sociais:

- compreender o meio social, político, econômico e cultural, onde está inserido, para tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- compreender a necessidade de um contínuo aperfeiçoamento profissional, do desenvolvimento da autoconfiança e da atuação em equipes interdisciplinares;
- atuar na gestão das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional, com base em sólida formação técnica e científica;
- trabalhar em equipes de forma eficiente, considerando opiniões divergentes e gerenciando conflitos e interesses, sendo hábil o suficiente para estabelecer uma comunicação interpessoal;
- ter uma formação humanística e visão global que permita o desenvolvimento da sensibilidade às mudanças e aplicação de conhecimentos na solução dos problemas e no repensar da própria Administração;
- desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida para o ambiente de trabalho.

Competências Comportamentais:

- iniciativa;
- criatividade;
- adaptabilidade;
- consciência da qualidade;

- ética; internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- interesse em aprender.

Competências políticas:

- atuar e refletir criticamente, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, seus direitos e deveres, bem como seu papel de cidadão.

Competências Comunicativas:

- desenvolver a expressão e a comunicação, de forma eficaz com as pessoas envolvidas no processo produtivo e na vida. Compreender a realidade a sua volta, não só no âmbito da linguagem verbal, como não verbal. Cabe ressaltar que as competências comunicativas integram todas as demais.

2.3 A Figura do Gestor Educacional e suas Atribuições

O Coordenador de Curso não é um profissional meramente acadêmico. Ele assume em suas atividades as tarefas que estão diretamente relacionadas às suas habilidades administrativas. Como fazer cumprir determinações superiores externas, se ele não se coloca como negociador, junto à gestão superior institucional? Como recrutar novos professores, resguardando determinado perfil, se ele não participa da seleção docente? Como ter êxito na captação de alunos, se ele não se envolve e nem se relaciona com aluno como cliente, como parceiro ou como colaborador externo? São aspectos relevantes que merecem atenção e reflexão.

O Gestor Educacional é o responsável por todos os aspectos de gestão, incluindo duas grandes áreas: o Planejamento e a Execução na área acadêmica. Assim, torna-se importante enumerar suas mais significativas funções de planejamento e de execução em nível acadêmico-administrativo:

Funções de Planejamento: definir as diretrizes; tomar as decisões estratégicas; propor alternativas institucionais e alocação de recursos para o curso (orçamento, bibliotecas, laboratórios, salas); aprovar indicação de professores do curso e indicar coordenadores. Suas principais atribuições são:

- responsabilizar-se pela atualização do Projeto Pedagógico do Curso, junto ao seu Colegiado;
- responsabilizar-se pela atualização do perfil profissiográfico do Curso, imprimindo-o nas atividades acadêmicas;
- promover convênios, tendo em vista o desenvolvimento dos programas do Curso, submetendo-os à aprovação dos órgãos superiores;

- coordenar e supervisionar as atividades das disciplinas sob sua Direção, promovendo integração entre elas;
- encaminhar projetos de cursos, programas de pesquisa, extensão e pós-graduação *lato sensu* na sua área de atuação, propostas de participação em eventos científicos ou culturais, para fins de análise e aprovação.

Funções de Execução: orientar alunos e professores, alocar recursos para funcionamento das atividades, coordenar a execução do calendário acadêmico. Suas principais atribuições são:

- administrar, coordenar e supervisionar as atividades do curso, imprimindo-lhes caráter de revisão e atualização constante;
- manter a integração com as coordenações de curso existentes no *campus*;
- analisar processos de transferência interna, transferência externa e matrícula sem vestibular para fins de encaminhamento à matrícula;
- implementar e supervisionar programas de monitoria;
- selecionar os membros do corpo docente do curso e encaminhar para alocação em vagas;
- acompanhar a organização de formaturas e presidir a colação de grau na ausência de superior hierárquico;
- supervisionar as atividades do corpo docente, discente e técnico-administrativo, vinculados ao Curso e ao cumprimento das exigências do regime didático, acadêmico, administrativo e disciplinar.

Tomando como base a avaliação externa do Curso de Ensino Superior, alguns aspectos são de real importância no trabalho do gestor em nível de curso. Tais tarefas são propostas pelas instituições externas de avaliação que, de alguma forma, contribuem ao maior envolvimento do gestor com a própria instituição. Como se pode elencar, por meio da participação em avaliação, principalmente, realizada pelos órgãos certificadores e avaliadores, como o MEC-INEP, podem-se citar:

- participação em órgãos colegiados acadêmicos das instituições de ensino superior,
- promoção de apoio didático aos docentes; apresentação de titulação referente à área de formação e mais alto nível; posse de experiência profissional na área acadêmica; disposição de regime de trabalho compatível com a função gestora exercida; tempo de experiência como docente e, portanto, com experiência comprovada na Educação Superior; experiência profissional em cargos correlatos à coordenação, como assessorias, direções, supervisões, ou quaisquer outros cargos de gestão educacional em Instituições de ensino superior ou outras áreas afins; apresentar organização e controle acadêmico, tanto no

que se refere aos docentes como em relação aos discentes, observando horários e o andamento da matriz do curso e sua constante reformulação por força das necessidades internas institucionais ou para atender demandas de órgão externo, que exijam mudanças.

- Responsável pela produção e implantação do Projeto Pedagógico (PP), é o mentor acadêmico institucional, devendo concentrar esforços para a execução das proposições de PP, conforme está formulado.

3. Um modelo de capacitação para a formação de gestores educacionais

O modelo de sociedade que hoje se vivencia, aponta o estudo, o aprimoramento de qualquer ordem, como diferencial entre pessoas dentro do mercado de trabalho e fora dele. As atividades de ensino-aprendizagem crescem a olhos vistos, criando possibilidades gestoras de toda ordem (ANDRADE; TACHIZAWA, 2006). O que se vê, contudo, são as funções e as atividades de direção, supervisão, coordenação, desempenhadas de forma ineficaz, por pessoas sem formação adequada.

Seja em qualquer atividade gestora educacional, dirigindo uma escola, coordenando um Curso Universitário ou não, gerenciando uma escola de idiomas, ou mesmo uma creche, se tem a necessidade de conhecer conteúdos acadêmicos, ladeados de técnicas e conteúdos administrativos. Ou falta a um diretor domínio do pedagógico e lhe abunda o administrativo; ou carece de formação administrativa, apesar do vasto conhecimento educacional. Sem contar inúmeros conhecimentos que passam por outras ciências e realizações de vida, indo além da Educação e da Administração.

O dia a dia nos estabelecimentos educacionais, seja qual for a sua forma e a modalidade, principalmente nas Escolas de Educação Superior, demonstra as dificuldades e a necessidade de atualização de dirigentes de qualquer atividade de gestão educacional. Vê-se um diretor que não sabe produzir o projeto pedagógico de sua escola, em contrapartida a um diretor que não sabe administrar o orçamento que lhe cabe. Estes são problemas reais que se verificam no mercado de ocupações da gestão na área da educação.

Como se sabe, atualmente, não basta possuir um conhecimento fragmentado de uma área para produzir trabalho competente; há a necessidade de uma formação holística, mais polivalente, interdisciplinar e transdisciplinar, que congregue vários e diversificados conteúdos e conhecimentos, bem como desenvolva competências, habilidades e atitudes para a gestão de instituições educacionais.

Assim, cria-se um Modelo de Capacitação que reúne saberes numa visão transdisciplinar em constante sinergia, com vistas à integração, para alcançar o principal objetivo proposto: formar Gestores da Educação.

3.1 Matriz

Numa Estrutura Modular, o Curso em nível de Pós-graduação *lato sensu*/Especialização possui cada Módulo com avaliação única e, ao final do Curso, apresenta-se um Projeto Aplicado à Área de Gestão Educacional, por meio de um relatório. Poderá ser ministrado na modalidade presencial, bem como a distância.

A estrutura curricular do Curso tem carga horária de 400 h/a, das quais 60 h/a de iniciação científica e 330 h/a destinadas aos conteúdos específicos, incluídas 60 h/a de conteúdo pedagógico à carga horária total. Também, para atender às demandas locais, possui atividades complementares que permitem contextualizar o curso à realidade local.

Dado o caráter de formação para a prática, para a solução de problemas reais, as aulas se encaminham ao tom dialógico e às trocas, por meio da experimentação e análise de cenários educacionais, tendo no estudo de caso, na aferição e solução de problemáticas e em técnicas empreendedoras suas ações de aprendizagem.

O presente Curso traz a inovação de cada disciplina reunir saberes e, por si, gerar curso de extensão a solucionar de forma rápida problemas setoriais que possam existir em instituições educacionais ou mesmo internamente em instituição promotora deste. É um modelo criado com a preocupação de servir à comunidade por meio da extensão, construído à base do conhecimento e da pesquisa. Assim, assume responsabilidade social na busca de um modelo de formação profissional sustentável no contexto da gestão educacional.

3.2 Um Modelo de Extensão: Teorias Administrativas Aplicadas às Organizações Educacionais

Construído numa concepção integradora de conteúdos, relaciona-se à proposta a fusão de conteúdos administrativos, propostos pelas Teorias Gerais da Administração e sua relação e integração às necessidades educacionais, construídas por outras ciências, como se pode verificar no Modelo de Ementa e seus objetivos:

Ementa:

Capacidades, Competências e Habilidades do Gestor de Instituições Educacionais. Políticas Educacionais e Teorias Administrativas. Teorias Administrativas Aplicadas ao Ensino. As novas tendências administrativas na gerência de Escolas e organizações de ensino: abordagens comportamentais sistêmicas, contingenciais e holísticas da administração. Recursos Humanos: gerência de capital humano e intelectual.

Objetivos:

- Proporcionar aos participantes estudar as teorias administrativas aplicadas ao ensino, em diversas fontes, partindo dos princípios históricos das teorias gerais da administração de empresas, unidos às demais ciências;

- Analisar a complexidade do gerenciamento das atividades administradas no campo da educação contemporânea, pública e privada, requerendo habilidades que perpassem a eficácia e a eficiência na gestão dos recursos, com qualidade e compromisso social;
- Possibilitar ao participante a aquisição de referenciais teóricos que contribuam para instrumentalizar suas ações gerenciadoras do ensino.

Considerações Finais

No atual modelo de sociedade, chamada do Conhecimento, o ato de ensinar e educar abriu fronteiras de negócios de dimensões inimagináveis. O conhecimento tornou-se o principal recurso exigido pelas organizações, bem como competências, habilidades e atitudes, para que os trabalhadores e cidadãos possam se manter aptos à vida. A volta constante à escola e a qualquer meio alternativo de cursos, nas suas mais variáveis modalidades, será a base de formação neste século.

Tal modelo aponta a formação de adultos como a grande área de crescimento na sociedade atual do futuro. Segundo Drucker (2005), a educação será o segmento de maior crescimento nas próximas duas décadas, comparáveis somente à área da saúde. Assim, muitos investidores profissionais estarão se encaminhando ao segmento educacional, tornando o mercado educacional muito mais competitivo.

Seguindo essa lógica, a realidade emergente exigirá a transformação da educação e, inegavelmente, fará com que se vislumbre a instituição educacional como atividade de gestão que gerará receitas, empregos, investimentos etc. Com isso, exige-se um aprofundamento da gestão escolar, deslocando a proposta de seus dirigentes de educadores gestores para gestores educadores. Assim, este estudo se torna oportuno, à medida que traz resultados importantes para a área de gestão, até aqui vista, no mercado, como administração escolar, cuja visão se esgota diante dessa revelada conjuntura.

Se a sociedade atual clama às instituições educacionais soluções, é preciso que a gestão, em qualquer nível institucional, saiba responder prontamente aos desafios que se colocam diante de sua prática educativa. Todavia, não há respostas, dadas pela escola, se seu gestor não estiver preparado. O gestor educacional torna-se o interlocutor entre o professor, o aluno, a família, a comunidade e a própria instituição, tendo a certeza que dele emana todo o planejamento de boas atitudes e o desempenho de eficazes ações.

Aponta-se o Modelo de capacitação como forma de melhoria dos gestores nas suas práticas profissionais, a partir de um processo abrangente e transdisciplinar de ações, no qual o desenvolvimento de habilidades, com vistas a alcançar competências variadas, possa constituir acervo de formação que promova atitudes e comportamentos adequados nas várias situações de gestão. Nessa

lógica, aponta-se a atualização e a capacitação permanente como saída para o seu desenvolvimento.

Construir um modelo de formação por competência para profissionais que atuem na área de gestão de instituições educacionais, em nível de Pós-graduação *lato sensu*, é possibilitar a criação de uma nova formação que trará aos seus egressos melhores chances de atuação num mercado altamente competitivo, mas de pouca formação capacitada.

Ao mesmo tempo, ter-se-ia uma contribuição efetiva às instituições educacionais, uma vez que existe uma lacuna de formação nessa área de gestão tão específica. Apesar de o estudo focalizar a pós-graduação *lato sensu*, é possível sua utilização em outros níveis de demanda educacional, como extensões e novas linhas de pesquisa para Programas de Mestrado e/ou Doutorado, ou seja, o objeto em construção constitui, dentro da lógica do pressuposto deste estudo, um polivalente instrumento de formação.

Sob a ótica de políticas públicas educacionais, cumpriria perfeitamente o que recomenda a Lei 9394, em seu Artigo 64, quando diz da necessidade de os gestores educacionais possuírem formação em gestão.

O Modelo aqui apresentado possui comprovação empírica de seus resultados, pois já foi aplicado na Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro, na modalidade *in company*, com uma turma direcionada a atender necessidades locais da Prefeitura de São João de Meriti, situada na Baixada Fluminense, por meio do acompanhamento de seus egressos (32 pós-graduados). Sabe-se que atualmente eles ocupam cargos de gestão em escolas, creches e na própria Secretaria de Educação.

Do ponto de vista individual, o modelo proporcionou satisfação pessoal, uma vez que ofereceu resultados de formação, para aplicação imediata na própria atuação profissional do “capacitante”, como se pode verificar por meio da avaliação do egresso.

Afirmam que o sucesso de uma organização está em sonhar alto, ter qualidade, ter gente excelente, focar no negócio e perseverar. Aqui estão todas as características que existem nas instituições educacionais, fazem parte de sua vocação. Assim, este estudo traz uma nova leitura para a formação de gestores em instituições educacionais, não só vistas como um centro do saber e da virtude acadêmica, mas também como um novo modelo de formação de gestores aplicável em escolas e instituições educacionais diversas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRASIL Ministério da Educação. **LEI Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

BRUNO, Lúcia. *et. al.* (org.) **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1997.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, Luiz Antônio. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1987.

DELUIZ, Neise. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo**. São Paulo: SENAC, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. São Paulo: Record, 1999.

FREITAG, Bárbara. **Escola, estado e sociedade**. São Paulo: Cortez, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

LANBERT, D. **Estrategic logistic manegement**. NY, Richard Ilwin, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. São Paulo: Bookman, 2003.

MILLER, Alex. **Estrategic Menengent**. Boston: Macgranhill, 1998.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NEVES, Carlos. **Alternativas para a formação profissional**. Treinamento e desenvolvimento. São Paulo: SENAC, Ano 2, nº 24, dez.1994.

PERRENOUD, Philippe. Construir competências é virar as costas aos saberes? Université de Genève. In: **Pátio**. Revista pedagógica. Porto Alegre, n.11, nov. 1999, p. 15-19.

PERRENOUD, P. **Pedagogia diferenciada**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **As competências para ensinar no século XXI. A formação dos professores e a avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PESSOA, Carlos. **Gestão estratégica para instituições de ensino**. Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial, 2003.

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. São Paulo: Cortez, 1986.

SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SNYDERS, Georges. **Feliz na universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

VIGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.