Revista Faculdade FAMEN

ISSN: 2675-0589

DOI: https://doi.org/10.36470/famen.2021.r2a22
Recebido em: 25/07/2021
Aceito em: 27/08/2021

GESTÃO ESCOLAR HUMANIZADA: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

HUMANIZED SCHOOL MANAGEMENT: PERSPECTIVES AND CHALLENGES

Cristiana Kellys de Freitas
Orcid: https://orcid.org/0000-0001-8771-808X
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0132313199135452
Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica
Escola M. P. Leônia Gurgel Fernandes de Azevedo - Prefeitura Municipal de Caraúbas, Brasil
E-mail: crys_anna_kelly@hotmail.com

Iure Coutre Gurgel
Orcid: http://orcid.org/0000-0002-3760-2764
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7432960914006618
Mestre em Educação
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte-UERN/Campus Avançado de Patu-CAP, Brasil
E-mail: yurecoutre@yahhoo.com.br

RESUMO

O presente trabalho procura despertar um novo olhar e fazer uma reflexão sobre a gestão humanizada, com objetivo de entender qual o papel do gestor escolar e demais colaboradores nesse processo, além de conhecer as perspectivas e os inúmeros desafios encontrados no desenvolvimento de uma educação diferenciada e acolhedora. O referencial teórico que nos respaldamos foi a partir das contribuições de: Lück (2011), Libâneo (2004), Freire (2001), dentre outros. Para tanto, a metodologia que fundamenta a nossa pesquisa é de abordagem qualitativa, a partir de uma revisão de literatura e também foi realizada pesquisas bibliográficas com base autores e teóricos que refletiram a temática, assim pudemos respaldar nossas reflexões e inquietações, de modo ampliar nossos conhecimentos sobre o que é uma gestão democrática humanizada, seus desafios e sugerir ações significativas voltadas para a construção e aplicação desse modelo de gestão. Os resultados evidenciam que as escolas com uma gestão e ensino humanizado tem contribuído para o melhor acolhimento dos educandos, além de contribuir positivamente para o crescimento acadêmico, pessoal e humano.

Palavras-chave: Gestão escolar humanizada. Afetividade. Papel social.

ABSTRACT

The present work seeks to awaken a new look and reflect on humanized management, with the objective of understanding the role of the school manager and other collaborators in this process, as well as knowing the perspectives and the countless challenges found in the development of a differentiated and welcoming education. The theoretical framework that supported us was based on the contributions of:

Lück (2011), Libâneo (2004), Freire (2001), among others. Therefore, the methodology that underlies our research is qualitative, from a literature review and was also performed bibliographic research based on authors and theorists who reflected the theme, so we could support our reflections and concerns, in order to expand our knowledge about what is a humanized democratic management, its challenges and suggest significant actions aimed at the construction and application of this management model. The results show that schools with humanized management and teaching have contributed to a better reception of students, in addition to contributing positively to their academic, personal and human growth.

Keywords: Humanized school management. Affectivity. Social role.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do desenvolvimento da sociedade, a educação era vista de forma técnica, empírica, sendo apenas reprodutora das ideologias do sistema social e tudo isso, dirigida pela figura do diretor, este sendo, "o dono do saber e detentor de todo poder escolar". Esse era o contexto encontrado nos ambientes escolares, a figura do diretor predominava, onde o mesmo, era o detentor do comando das relações, o que podia ou não ser feito. Com o passar dos anos, estas concepções, de educação, diretor foi se formando uma nova concepção em relação a direção escolar e forma como era desenvolvidas as relações pessoais nas instituições.

A escola na atualidade, é um ambiente constituído por muitos profissionais e estes, devem conviver com tantas outras, que possuem formações diferentes, pensam diferente, agem diferente, e que possuem cada um uma especificidade, isso aliado ao fato de estarem em contato diariamente. Pensar em como essas relações se desenvolvem e como a gestão escolar está inserida nesse processo e é fator preponderante para que as relações harmônicas se desenvolvam da melhor forma possível, tem gerado muitos questionamentos e indagações sobre a influência do gestor nesse contexto, não esquecendo-se de olhar também o aluno de forma diferenciada de acordo com sua realidade.

A percepção de gestão escolar refere-se não só na alteração do termo, mas na forma como se percebe, o novo olhar e entendimento que se dar. Quando nos referirmos a gestão escolar, nos remete ao fato de gerir, envolver, desenvolver, agregar, tudo isso de forma democrática e buscando inserir todos envolvidos no processo educacional, mesmo enfrentando inúmeros desafios e resistência na maioria dos casos.

No contexto do trabalho escolar, como afirma Libâneo (2004), “é que os professores enfrentam e resolvem problemas, elaboram e modificam procedimentos, criam e recriam estratégias de trabalho e, com isso, vão promovendo mudanças pessoais e profissionais”. Por isso, há essa necessidade de mudar, evoluir enquanto escola, buscar melhorar as relações e as estratégias utilizadas.

Para que aconteça transformações e mudanças significativas no ambiente escolar, é necessário que os profissionais estejam em harmonia. E o gestor tem esse papel de mobilizar, gerenciar, organizar, destacar as habilidades de cada pessoa, para que assim possam atuar coletivamente e promover ações para atingir os objetivos educacionais propostos.

A figura do gestor é de suma importância para a qualidade das relações interpessoais vivenciada no dia a dia do ambiente escolar, mas para isso, faz-se necessário entender como essas se dão, se conseguem atingir a todos de forma positiva, além de avaliar as próprias ações e comportamento diante dos conflitos e das dificuldades dos bons relacionamentos no ambiente escolar.

Desse modo, o gestor deve possuir muita sensibilidade para compreender as inúmeras situações, ações e reações vivenciadas na escola, ter capacidade para atender as necessidades mais urgentes, por isso deve orientar, direcionar as tarefas, motivar a equipe com dinamismo e criatividade, estimular o aprendizado constante, além de se fazer presente no ambiente escolar e no contato diário com os alunos, as famílias e comunidade escolar no geral.

A instituição escolar não tem apenas como objetivo principal a transmissão dos conteúdos e da aprendizagem, ela tem como missão formar cidadãos, pensantes, críticos e participativos, buscando em conjunto com a família e a comunidade desenvolver um ambiente educativo e formador, mas para que esse ambiente aconteça de forma efetiva é necessário a participação e envolvimento de todos direto ou indiretamente.

Sabemos que a além da aprendizagem, a escola tem a função social muito importante, principalmente em escolas de bairros periféricos ou em estado de vulnerabilidade social, onde os educandos veem nesse espaço um ponto de abrigo e acolhimento, e isso gera relações que vão além do processo educacional, passando para o pessoal e humanitário.

Mas qual é a função social da escola? Segundo Rios (2003, p. 91) “é tarefa da escola desenvolver capacidades, habilidades e isso se realiza pela socialização dos conhecimentos, dos múltiplos saberes”. Por isso, os conteúdos transmitidos, construídos ou socializados na escola

têm de apresentar sentido na busca da construção do ser humano e para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O termo humanização nos chama atenção, e nos convida a fazer uma reflexão sobre ele. Tem ganhando cada mais destaque principalmente por ser recomendando pelos organismos que incentivam e fomentam a educação. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), nos seus inúmeros relatórios e orientações, chamam à atenção de gestores e de toda sociedade para a necessidade de uma educação mais humanizada que vise conviver com o outro, fortalecer as relações pessoais e familiares, além do desenvolvimento de novas habilidade e construção global.

Nesse contexto faz-se necessário pensar como a gestão escolar pode ser vista como uma gestão humanizada, que busca ter um olhar diferenciado para os alunos, para os problemas enfrentados por cada um em relação ao contexto social em que estão inseridos. E como a escola pode ajudar a transformar a realidade local, e contribuir também para desmistificar a figura do gestor e de toda equipe escolar na busca de uma educação mais humanizada.

O presente artigo tem caráter exploratório, com base em estudiosos que discutiram o tema e que tem conseguido apresentar uma nova perspectiva e nos instigar a novas reflexões. Destacamos assim, como objetivo entender melhor o que é e como se dar a gestão democrática com a busca de uma educação mais humanizada, qual o papel social da escola e do gestor nesse processo, além de apresentar os inúmeros desafios encontrados para que realmente se consiga aplicar essa dada realidade na comunidade escolar.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: AMPLIANDO NOVOS OLHARES

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK, 2012, p. 1)

Para Lück (2012), “quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas.” (p. 25). Ou seja, a gestão educacional encerra em si, também, a gestão escolar, a da unidade de ensino, tendo em suas ações (micro), as diretrizes e interpretações da gestão educacional desde as instituições máximas da educação no país.

O termo gestão vem do latim (*gestione*) significa ato de gerir, gerência, administração (Ferreira, 1999, p. 985). Pode-se inferir que a gestão está relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, órgãos do Sistema de Ensino, além de orientar para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos bem como a promoção da Educação como um todo (Menezes, 2002).

Atualmente cada vez mais percebe-se a necessidade de democratizar a gestão escolar de modo que mais pessoas possam e queiram contribuir para uma melhor organização e desempenho da escola. Deixando de lado aquela figura do “diretor” que apenas impõe e dita regras e todos obedecerem, e abrindo espaço para o “gestor”, que gere, que busca o diálogo e a colaboração mútua de toda comunidade escolar.

Lück (2012) analisa e sustenta a gestão participativa como aquela em que “Os gestores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é dividido com representantes das comunidades escolar e local e as responsabilidades são assumidas em conjunto.” (p. 21).

A gestão democrática é contrária a concepção de autoritarismo, pois se expande para uma visão democrática, a fim de estimular os integrantes a terem a oportunidade de expressar suas habilidades e lideranças. Portanto, todos devem participar independentemente de onde se enquadrar no organograma e/ou segmento da escola. Libâneo concebe a gestão como sendo:

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

A gestão escolar deve envolver inúmeras atividades como foi apresentado pelo autor acima, atividades essas que tem um papel muito importante para a realização de um bom trabalho em equipe, e que vai além das questões burocráticas e administrativas. Mas, para isso o papel do gestor deve ser claro e objetivo, além de ter uma boa relação com a comunidade e facilidade de ouvir e aceitar sugestões.

Concordamos ainda com Libâneo, (2005, p. 332) ao afirmar que o gestor não pode centrar forças apenas nas questões de ordem administrativas "como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais". Por isso é necessário a escola ter uma coordenação e administrativo atuantes.

Nesse pensar, acreditamos que o exercício de uma gestão democrática na escola pública é um desafio constante, pois com as conjunturas atuais, exigem cada vez mais do gestor domínio de conhecimentos sobre legislação e gestão financeira, novas habilidades, saber lidar com pessoas, delegar funções, diminuir conflitos, além de compreender a realidade de todos, evitando assim absorver todas as funções pra si. Por isso, "uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos". (OLIVEIRA, 2008, p. 98)

Na visão de Gadotti, (2001, p. 46), há pelo menos duas razões que justificam a gestão democrática: "a primeira é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico". Uma gestão democrática verdadeira deve englobar todos os sujeitos que nelas convivem.

Portanto, para que essa gestão democrática seja realmente efetivada na escola, é necessário a participação de toda comunidade, questionando, agregando opiniões, sugerindo novas ideias, mobilizando todos os atores, tendo voz nos espaços, de forma a contribuir e fazer parte da gestão. Um trabalho realizado em equipe com objetivos claros de alcançar bons resultados, tanto pedagógicos como pessoais e atitudes coletivas positivas.

2.1 PAPEL SOCIAL DA ESCOLA

A escola é um lugar de aprendizagem e de transformação, e que apresenta funções administrativas e pedagógicas claras, educar com objetivos e prazos definidos e a serem cumprido. Porém, outra função é colocada e que em algumas situações se sobrepõe as demais, que é a função social, que vai além do educar, infere sobre a socialização entre a escola com a comunidade e com os inúmeros problemas enfrentados por eles, com vistas a entender o contexto e todos os elementos envolvidos.

Para isso, é de suma importância existir uma boa relação interpessoal nesse contexto escolar. Santos aborda de forma muito precisa e clara a razão de ser da escola:

> Independente das novas funções sociais que a escola assume, decorrentes da complexidade da sociedade atual, permanece a sua função precípua: socialização do saber sistematizado. A escola, como instituição social, não se encarrega daquele saber empírico, espontâneo, do senso comum, que surge da experiência cotidiana dos indivíduos. Este tipo de conhecimento é doxa e diz respeito a opinião, consequentemente não deve ser objeto de trabalho escolar. [...] o conhecimento que diz respeito a escola é episteme, é ciência, o conhecimento metódico, conhecimento sistematizado. Assim o papel da escola como instituição é precisamente o de socializar o saber sistematizado. (SANTOS, 1992. p. 19)

A escola pública foi gradualmente e de forma irreversível assumindo funções para além de suas atribuições didático-pedagógica, dentre estas funções destacamos: incentivar ações, despertar o compromisso social dos indivíduos e grupos sociais, preparar e formar cidadãos críticos e participativos com argumentos coerentes, além de promover transformações e mudanças no contexto educacional. Mas, além dessas funções, a educação, especialmente a sistemática, exerce (entre outras), as seguintes funções: a) Controle social (influencia o comportamento humano); b) Estabilidade social (torna o indivíduo eficiente). (OLIVEIRA, 1993, p. 16).

A função social da escola é apresentada de forma ampla e muito diversificada, no qual cada elemento envolvido no processo ensino aprendizagem deve assumir o compromisso e a necessidade de acompanhar as inúmeras mudanças ocorridas no contexto atual a fim de se aproximar da realidade do aluno e o meio em que vive, enfim, uma formação para o mundo. A verdadeira educação é uma força social vital. (REIMER, 1979, p. 33). O objetivo da escola é a

garantia da aprendizagem, do conhecimento, das habilidades e dos valores necessários á socialização do indivíduo.

Bueno (2010) se posiciona um tanto crítico sobre a realidade da função social da escola, nestas o social é ignorado. A escola torna-se uma instituição abstrata e homogênea, quando na realidade como coloca Bueno, cada escola é ímpar, e não deve ser vista de forma genérica, uma intervenção não funciona em todas as instituições, cada meio tem que ser vista de acordo com a sua história, com a sua cultura, colocando em pauta que cada instituição é única.

A escola deve e precisa criar conexões com os alunos, observando quais os conteúdos que estão sendo repassados, a forma como ele está aprendendo e como isso está sendo aplicado fora da escola. Deve também instigar o aluno e explorar o seu conhecimento de mundo de forma positiva e retirando novos ensinamentos. Para Freire (1996) a escola tem um papel bem mais amplo do que simplesmente passar conteúdos: ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo.

A escola tem um papel fundamental na construção social de cada indivíduo, na formação do senso crítico e reflexivo, na compreensão dos direitos e deveres, além de incentivar a autonomia e participação. Nesse sentindo o aluno deve ser incluído no processo escolar como ator principal e se sentir pertencente ao grupo, com vez e voz para dialogar, tirar dúvidas, dar sugestões, participar, sem deixar de lado as individualidades e limitações de cada um.

Nos respaldamos em Gadotti (2001) ao defender que no plano social, é ato pedagógico desvelar as contradições existentes, evidenciá-las com vista à sua superação. “O educador, nesse sentido, não é o que cria as contradições e os conflitos, ele apenas as revela, isto é, tira os homens da inconsciência. Educar passa a ser essencialmente conscientizar” (GADOTTI, 2001).

Percebe-se atualmente uma grande falta de comprometimento e envolvimento por parte das famílias na formação do caráter das crianças, e acaba muitas vezes transferindo essa responsabilidade para a escola. Nesse sentido, espera-se da escola não apenas a função de transmitir conhecimentos, mas também de analisar que tipo de sociedade estamos ajudando e querendo construir, e quais ações serão necessárias para erguer uma base solida capaz de lidar com todos os conflitos, diferenças e contradições apresentadas pela sociedade. Como afirma Gadotti (1996, p. 69) “só as escolas que conhecem, de perto, a comunidade e seus projetos podem dar respostas concretas a problemas concretos de cada uma delas”.

3 PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO HUMANIZADO

Na organização escolar o papel do diretor é apresentado de forma a comtemplar todo o desenvolvimento educacional, sem contar nas diversas funções que o gestor deve desempenhar no contexto escolar, administrando os recursos disponíveis ou indisponíveis, organizando a dinâmica do trabalho, amenizando conflitos, atribuindo funções e tarefas, norteando técnicas educacionais buscando sempre a aprendizagem dos educandos, estabelecendo normas, entre tantos outras.

A figura do gestor deve ser capaz de entender a visão do todo, sabendo articular e incentivar a participação cada vez maior de pessoas, conhecer suas atribuições e acima de tudo procurar entender cada pessoa envolvida na organização, além de conduzir deforma democrática e participativa o processo de tomada de decisões comprometendo cada uma dessas pessoas de forma a atingirem juntas o objetivo comum.

Silva (2015), em sua dissertação de mestrado, reflete que o papel do gestor escolar como "representante do grupo escolar, além de ciente das atribuições de seu cargo, precisa estar inteirado da realidade educacional, não só da especificidade da instituição que faz parte, como do cenário geral." (p. 35). A essa realidade e a esse cenário geral, em que o autor supracitado faz referência, também estão implicados o papel humanizador da escola, a que o gestor escolar deve estar atento e atuante.

Nesse pensar, vemos que o papel do gestor, esse tem se tornando cada vez mais abrangente, pois além de entender de todo o processo burocrático da escola, tem que saber lidar com a parte mais complexa desse processo que é o humano e as suas relações, o entender o outro, a empatia, o se colocar no lugar do outro, buscar saber em que contexto aquele aluno está inserido, quais problemas familiares está enfrentando e como essas estão acarretando as disfunções educacionais, enfim entender o ser humano aluno e colaboradores.

Segundo o autor Almir Del-Prette (2001) o convívio social tem se tornado cada vez mais complicado, pois somos indivíduos diferentes uns dos outros tanto na forma quanto no pensamento, agimos e pensamos de forma diferenciada, e por este motivo, no intuito de melhorar a convivência e trabalhar de forma harmoniosa é que devemos aprimorar nossas Relações Interpessoais tentando entender que cada indivíduo é constituído de complexidades e personalidades próprias.

ISSN: 2675-0589

Nesse contexto, uma atmosfera de participação e união entre todos que compõem o quadro de colaboradores deve ser estimulada pelo gestor, motivando-os e despertando em cada um a vontade de querer ajudar e dar sua contribuição, isso gera um certo pertencimento além de transformar a escola num lugar agradável para se trabalhar. Quando uma equipe é engajada e trabalham de forma conjunta os objetivos são facilmente alcançados mesmo em meio as dificuldades do dia a dia.

A concepção de Lück (2014) quanto à participação de todos os membros da instituição nas tomadas de decisões caminha em direção à partilha da responsabilidade, "embora sendo orientada e balizada pelo responsável pela organização." (p. 41-42). Essa ação denota senso de justiça e conhecimento pleno da situação enfrentada.

O gestor deve ter como parceiros a comunidade escolar, apresentar uma postura administrativa-pedagógica diferenciada, atuando com clareza e objetividade, além de ter uma boa comunicação com toda comunidade escolar, ser sensível estando sempre aberto para ouvir, orientar e apontar caminhos. Assim, é indispensável ter dinamismo, muita motivação, responsabilidade, criatividade e capacidade para atender as necessidades, e isso requer um constante aprendizado.

4 ESCOLA HUMANIZADA: UM CAMINHO PARA A FORMAÇÃO DE SUJEITOS CRÍTICOS E REFLEXIVOS

Humanizar segundo o dicionário significa "tornar humano, dar ou adquirir condição humana". Apenas nessa definição já nos traz à tona e nos mostra que para conseguirmos colocar em prática esse processo nas escolas, algo precisa ser feito diferentemente de todo modelo já utilizado. Porém, os desafios são inúmeros, pois construir relações de qualidade tem se tornado cada vez mais complicado nesse mundo moderno, devido as novas tecnologias e nos distanciamentos nas relações familiares.

A temática da humanização vem sendo discutida e utilizada por inúmeras instituições do ensino básico, mesmo sendo considerada como idealista. É apresentada como uma forma de mostrar a toda comunidade escolar a preocupação com o ser humano e a formação dos indivíduos com base num olhar diferenciado em cada realidade nas diversas dimensões. Nessa percepção, a educação oferecida pela escola tem se pautado no discurso da humanização, ou de

ações humanizadoras, que ofereçam ao indivíduo formas positivas de intervir no mundo e que colaborem para uma sociedade mais justa, solidária, calcada em relações afetuosas e polidas, para a busca do bem de todos e para a concretização do que Freire (1996) nomina como o "ser mais".

O termo humanização nos chama atenção por sua simbologia e significância, e como vem sendo recomendado, apresentando-se como uma forma de incentivo e fomento à educação. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em seus vários relatórios, chamam à atenção gestores e sociedade para a necessidade de uma educação que vise ao educar para o convívio com o outro. Mas, para isso além do convívio com outro, a educação deve ir além dos espaços e muros das escolas, sem falar no papel da gestão com ações humanizadoras, ações essas fundamentais nesse processo.

A escola é considerada como a segunda casa de muitos alunos, e como tal absorve pra si situações/problemas além das questões didáticas/administrativas, e que necessitam muito mais que conteúdos de como gerir uma escola, necessitam de um olhar humanizado e diferenciado em cada caso e situação, um olhar acolhedor que consegue entender os problemas enfrentados pelas pessoas da comunidade, muitas delas já castigada pela vida e pelo meio em que vivem.

Como características da educação humanizada podemos definir: uma educação que procura valorizar as relações humanas, entender as emoções e as particularidades de cada aluno, buscando não apenas o desenvolvimento acadêmico, mas sim o humano e pessoal. Desse modo, a escola deve promover o acolhimento dos estudantes de forma segura e confortável, despertando o interesse pelo conhecimento e assim gerar um melhor desempenho na aprendizagem.

Segundo Charlot (2013), enquanto instituição de formação de modelos sociais, a escola mantém um status privilegiado na sociedade. Já Libâneo (2015) comenta que a escola deve oferecer uma educação de qualidade "apta a preparar os alunos para a empregabilidade, para participar da vida política e cultural e para desenvolver capacidade reflexiva para atuar e transformar a realidade social." (p. 17). E para desenvolver essa capacidade segundo o autor é necessário preparação e implica também em ações humanizadoras.

Entre as fragilidades em todo o processo de humanização fica evidente a necessidade do fortalecimento das relações interpessoais, tendo em vista que são as pessoas os principais

atores da escola, por isso é necessário explorar as potencialidades, incentivar a formação continuada, desenvolver a comunicação clara e objetiva, priorizando sempre o saber ouvir e o respeito mútuo. Silva (2002, p. 81) afirma “é por meio das relações interpessoais estimuladas pelo grupo que os professores poderão desenvolver sua capacidade de compreender, de lidar com o outro, de aceita-lo e, ainda, de aprender a ampliar conceitos e introjetar novos valores".

Vivemos num mundo individualizado, onde as pessoas por mais que estejam conectadas estão distantes de certa forma, por isso cada vez mais faz-se necessário pensar numa escola com um ensino mais humanizado, com afetividade e sensibilidade. Uma escola e gestão humanizada preocupa-se com o desenvolvimento geral dos alunos, com o quê e como ele está aprendendo, as dificuldades apresentadas, além de observar como eles estão levando os ensinamentos adquiridos para fora dos muros da escola.

> Se essa relação afetiva com os alunos não se estabelece, se os movimentos são bruscos e os passos fora do ritmo, é ilusório querer acreditar que o sucesso do educar será completo. Se os alunos não se envolvem, poderá até ocorrer algum tipo de fixação de conteúdos, mas certamente não ocorrerá nenhum tipo de aprendizagem significativa; nada que contribua para a formação destes no sentido de preparação para a vida futura, deixando o processo ensino-aprendizagem com sérias lacunas (CODO, 1999, p. 50).

Nessa perspectiva, a relação afetiva contribui de forma significativa para a aprendizagem, para desenvolvimento pessoal de cada aluno, e para a formação de indivíduos cada vez mais conscientes e atuantes na sociedade. É preciso aceitar as diferenças e acreditar, diz Freire (2008), e acrescenta: se a educação sozinha não transforma, tampouco a sociedade muda. Neste caso, uma das fundamentais vias de transformação social é proveniente do processo educacional e pelas ações pensadas, desenvolvidas e aplicadas no contexto escolar.

Educar com afetividade e com olhar humanizado tem sido um desafio diário, mas que tem gerado frutos positivos na vida dos alunos, quando feito. Pois, nos coloca no lugar do outro, e nos faz perceber que cada pessoa tem suas limitações, que passam por problemas em casa o reflete em certas ações e reações na escola. Sem contar em outros inúmeros fatores limitantes que a própria sociedade impõe e que dificulta na aprendizagem dos alunos. Wallon, (apud Almeida, 1997), se refere à afetividade e à inteligência como:

> elementos inseparáveis ao desenvolvimento humano. Sua teoria preconiza elementos que interagem, como a afetividade, a inteligência, o movimento e a formação do eu como pessoa; enfatiza a escola como um espaço que deva assumir uma postura que integre a razão e a emoção, numa lógica que compreenda as necessidades afetivas da criança. A fim de promover uma aprendizagem significativa para a criança.

Pensar numa escola humanizada é pensar além da parte administrativa e pedagógica, é conhecer a comunidade em que esta instituição e os educandos e demais funcionários estão inseridos, nos diversos problemas encarados pelas famílias, nas situações de vulnerabilidade encontrada e vivenciada pela maioria dos alunos, na falta de recursos e insumos básicos, entre outros. Esses são apenas alguns dos inúmeros problemas e situações encontrados e que são enfrentados pela comunidade escolar.

Freire (1996), refere-se à finalidade principal da educação libertadora: a humanização que buscamos na educação, enquanto vocação ontológica, dessa forma, por meio dessas relações, reinventamos o mundo, aprimorando a nós mesmos e aos outros. Essa maneira de refletir a escola, aponta para a necessidade de formar pessoas pensantes, politizadas, reflexivas, atuantes e criativas.

Cabe a todos colaboradores da escola uma postura consciente do papel de cada um na tomada de decisões para a aplicação de uma gestão escolar humanizadora, por isso é indispensável conhecer bem o projeto pedagógico, incentivar uma formação cidadã, motivando e estimulando o exercício da cidadania. Freire e Faundez (2017), a respeito do processo educativo, postulam: “O que se reproduz num processo educativo, tanto no trabalho como nas escolas, se produz também no âmbito político, no processo político, que é um grande processo educativo [...].” (p. 78)

A gestão escolar humanizadora é a que busca promover, a partir de sua atuação enquanto gestão consciente de seu papel, também, de formadora, o exercício da cidadania. Sem falar que precisa também estar atenta à necessidade de oportunizar elementos e ferramentas que promovam a cidadania de seus sujeitos educativos. Prioriza as relações humanas afetivas, valorizando as individualidades de cada aluno e suas emoções.

Podemos perceber que são inúmeros os desafios para a implantação de um ensino humanizado nas instituições de ensino, isso porque existem várias pessoas envolvidas e todas devem estar em consonância para atingir os objetivos e colocar em prática as ações. Sem falar

nas relações pessoais entre colaboradores, pais, alunos, professores e toda comunidade, devem estar engajados no processo humanista, adotar medidas e ações para obter uma relação de confiança e próxima com os alunos cada um com seus valores, opiniões e ideias, e para saber lidar a administrar tudo isso não é uma tarefa fácil, por isso o gestor escolar tem papel fundamental como mediador e articulador nesse processo.

Para se colocar em prática um ensino mais humanizado é necessário primeiramente tentar vencer os inúmeros desafios, obter uma relação de confiança e próxima com os alunos, e acima de tudo saber ouvir, entender o outro, ser sensível para dadas realidades, ajudar e buscar melhorar o convívio diário tanto com os alunos, como com todos colaboradores e família, mas para isso, todos devem ter em mente seu papel e quais objetivos almejam que a escola deseja alcançar, e trabalhar para isso, compartilhar e fazendo da escola um local acolhedor, com respeito, afetividade e valores humanos definidos e que irão influenciar positivamente a vida social de todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, a escola tem enfrentados a cada dia novos desafios, entre eles pensar numa forma diferenciada, humanizada de ensinar, e que essa esteja preparada para acolher os alunos com sensibilidade, além de proporcionar um ensino de qualidade, capaz de formar cidadãos participativos, críticos e atuantes. Segundo Gadotti (2010), “A educação para a cidadania deve ser entendida hoje, no Brasil, a partir de um movimento educacional concreto, acompanhado por uma particular corrente de pensamento pedagógico.” (p. 70).

A escola não tem apenas como objetivo a transmissão sistemática dos conteúdos, ela tem a função social de formar cidadãos, incentivar a participação da comunidade observando sua diversidade e particularidades, e principalmente estimular a participação da família e da comunidade, o que não é tarefa fácil e corriqueira, mas quando isto acontece, os resultados aparecem e são muito positivos no sucesso do processo educacional.

Como instituição de ensino, a escola deve se tornar um ambiente acolhedor e seguro para que os alunos se sintam à vontade para poder opinar, participar, desenvolver suas habilidades e principalmente serem ouvidos. Sabemos que não é uma tarefa fácil, por isso todos

devem estar envolvidos e cada um contribuindo efetivamente para que esse processo humanizador seja realmente efetivado na escola e na vida dos alunos.

Entender como uma escola humanizada pode fazer a diferença na vida dos alunos, é muito importante pois, incentiva-os a serem autores e protagonista da sua história, e todo esse contexto influência positivamente as relações sociais e confirma o papel social desempenhado pela escola, indo muito além de apenas transmitir os conhecimentos, sem falar na possibilidade de transformar a vida deles para melhor em diversos aspectos.

Humanizar é tornar humano, ser coerente com os valores, é reconhecer, é compreender. É ter a alteridade como fonte de preocupação. É cuidar, incentivar a criatividade, e a formação de pessoas boas e cidadãos conscientes. E a escola como local de transformação deve adotar práticas pedagógicas inovadoras, incentivar a participação e interatividade da comunidade, além de priorizar a qualidade da educação e nos relacionamentos dentro do ambiente escolar.

O gestor escolar tem um papel preponderante na implantação do ensino humanizado nas escolas, pois devem ter sensibilidade para entender as ações e reações, conhecer a comunidade escolar, quem são e quais os problemas enfrentados, além de possuir ética e respeito, e a capacidade para interagir como todos que fazem parte do quadro escolar bem como toda comunidade.

Outro ponto que merece atenção são as relações sociais de trabalho, elas são influenciadas constantemente pelas relações interpessoais. Nesse sentido a escola deve manter um bom convívio entre todos, e cada um tendo em mente a sua função e fazendo da escola um ambiente educativo, humano e formador, participando e incentivando o desenvolvimento mútuo.

Diante o exposto, é necessário perceber que para que a educação humanizada seja uma realidade nas escolas, mudanças de atitudes devem ser cultivadas e praticadas diariamente e que essas consigam atingir todos os sujeitos envolvidos nesse processo. Um ambiente acolhedor e de diálogo devem ser uma realidade encontrada por todos alunos, para que eles possam ter vez e voz, um olhar diferenciado para a realidade particular vivenciadas por cada um deve ser um ponto a ser visto com atenção, e por fim, as relações pessoas sólidas e humanas. Assim sendo, será possível ver as transformações acontecendo, os educandos crescendo positivamente, questionando, se posicionando, sendo mais conscientes e participativos, gerando bons resultados e acima de tudo com motivação de evoluir a cada dia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. R. S. (1997) **A emoção e o professor: um estudo à luz da teoria de Henri Wallon**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 13, n. 2, p. 239-249, mai/ago.

BUENO, J. G. S. Função social da escola e organização do trabalho pedagógico. **Educar**, Curitiba, n. 17, p. 101-110, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/er/a/mxNpBCnthBt3Wt6GxDf3qPd/?lang=pt . Acesso em: 17 Jun. 2021.

CHARLOT, B. **A mistificação pedagógica**: realidades sociais e processos ideológicos na teoria da educação. São Paulo: Cortez, 2013.

CODO, W. (Org.). **Educação, carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais**: Vivência para o trabalho em grupo. Petrópolis: Vozes, 2001.

FERREIRA HOLANDA, A. B. de. **Gestão Demográfica nas Escola**. 1999.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler**. 41. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, P.; FAUNDEZ, A. **Por uma pedagogia da pergunta**. 5.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

GADOTTI**,** M. **Educação e Poder**: Introdução a Pedagogia do Conflito. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI**,** M. (org). **Paulo Freire**: uma bibliografia. São Paulo: Cortez, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e de gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015

LÜCK, H. et. al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5.ed. Rio de janeiro: Vozes, 2012.

LÜCK, H. **Planejamento em Orientação Educacional** . 23. ed. Rio de janeiro: Vozes, 2014.

MENEZES, E. T. de; SANTOS, T. H. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix, 2002.

OLIVEIRA**,** P. S. de. **Introdução a Sociologia da Educação**. São Paulo: Ática, 1993.

OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Gestão Educacional**: novos olhares, novas abordagens. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

REIMER**,** E. **A Escola Está Morta, Alternativas em Educação**. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1979.

RIOS, T. A. **Compreender e ensinar. Por uma docência da melhor qualidade**. 4.ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, O. J. dos. **Pedagogia dos Conflitos Sociais**. Campinas, Papirus. 1992.

SILVA, J. C. da. **A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente**. (Dissertação de Mestrado). 113 fls. Programa de Pós-graduação em Educação. UNILASALLE. Canoas, 2015.

SILVA, M. da. Desenvolvendo as relações interpessoais no trabalho coletivo de professores. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. **Relações interpessoais na formação de professores**. São Paulo: Edicoes Loyola, 2002.