

Carta aberta aos gestores de instituições educativas, com enfoque na motivação como elemento necessário no cotidiano dos profissionais de educação.

*Giovanna Almeida
Aline Bezerra*



Natal, 27 de junho de 2023.

Prezados gestores,

Atualmente cursando o componente curricular Estágio em gestão e coordenação pedagógica pela UFRN, escolhemos compartilhar nossas experiências vivenciadas nas escolas as quais nos receberam enquanto campo de estágio e de pesquisa/ processo investigativo das realidades e necessidades postas no cotidiano, que se apresentaram como complexas e desafiadoras. Cada uma de nós realizou estágio em escolas públicas distintas e, conseqüentemente, inseridas em contextos educacionais diferentes. Porém, mesmo em instituições diferentes, um aspecto em comum uniu as nossas experiências: a atribuição gestora, dentre tantas outras, de motivar os profissionais da escola surgiu como uma ação de destaque nos nossos estágios.

Reconhecemos que a função da gestão escolar é bastante ampla e não apresenta relação com a separação de tarefas administrativas e pedagógicas, ao passo em que concordamos com Luck (2009) quando diz que é o aspecto pedagógico que se destaca numa gestão escolar, pois é o elemento central no âmbito educacional, visto que é a dimensão para qual todas as outras se direcionam com a finalidade de alcançar a formação e aprendizagem dos estudantes, contribuindo para a melhoria dos processos que interferem na promoção da qualidade da educação.

Sabendo que a dimensão pedagógica é orientadora das práticas, afazeres e relações sociais construídas no ambiente escolar, pensamos que a motivação docente e dos demais profissionais e estudantes é de responsabilidade da gestão e coordenação escolar, uma vez que o atual contexto de educação nos apresenta insatisfações, reclamações que podem tender para a desmotivação dos professores e, conseqüentemente, uma má qualidade do processo educativo.

Muitos são os conceitos acerca do significado da palavra motivação, mas tomamos como base aquele que se refere ao que "(...) move uma pessoa ou que a põe em ação ou a faz mudar de curso" (Bzuneck, 2000. p.9). Nessa perspectiva, pensamos que o papel da gestão deve ser o de pensar formas de motivar os profissionais educadores, implicando na qualidade do trabalho pedagógico. É nesse ponto que queremos destacar a nossa experiência: as estratégias utilizadas pelos gestores para motivar as/os professoras/es a retomarem as aulas diante de uma problemática social emergente na nossa cidade: a onda de violência que tomou grandes proporções no início do ano, implicando em paralisações das aulas e desarranjo do planejamento letivo anual.

Em uma das escolas, a intensa preocupação das gestoras era a retomada do ritmo de aulas e frequência escolar, tanto dos professores quanto dos alunos e demais profissionais, diante da forte insegurança que se estabeleceu, tendo como primeiro desafio mostrar ao seu público o quanto pode ser interessante e seguro voltar às aulas e, para isso, antes mesmo do retorno às aulas, houve uma significativa preocupação e preparação pedagógi-

ca. Na ocasião, foi planejado um momento de acolhida aos professores como estratégia de fortalecer os vínculos entre profissionais e debater questões problematizadoras sobre as possíveis reações dos alunos.

Conforme Tapia e Fita (1999), os professores são considerados agentes motivadores ou desmotivadores dos seus alunos em sala de aula, pois todas as ações desencadeadas, ainda que sem intenção, são percebidas e aprendidas pelos estudantes. Atenta a esse fato, a gestão escolar procurou, durante a acolhida, dialogar com os professores sobre as ações pedagógicas a serem desenvolvidas no intuito de minimizar os impactos do retorno às aulas, estando atentos às interações com seus alunos. Diante disso, consideramos que a gestão escolar preocupou-se em retomar o clima e a cultura organizacional da instituição, a partir de novos objetivos traçados e debatidos democraticamente.

A cultura organizacional das escolas se forma a partir da interação humana coletiva no enfrentamento de problemas e desafios cotidianos, associada ao trabalho cooperativo, à aprendizagem conjunta, à tomada de decisões e soluções de problemas, a partir dos quais se constroem significados (Luck, 2010, p.76).

Essa ação político-pedagógica estabelecida pela instituição nos mostrou o quanto o diálogo se configura como um instrumento democrático que contribui para a busca coletiva dos caminhos mais eficientes e eficazes para solucionar os desafios cotidianos, e ainda abre espaço para que as decisões sejam partilhadas por todos. Com base nessa vivência, consideramos que os gestores escolares realmente comprometidos com a instituição e toda a comunidade escolar, priorizam o ambiente democrático e o trabalho coletivo, uma vez que Alonso (2002, p.26) afirma que [...] “as melhores ideias e soluções para os problemas emergem das diferentes contribuições e percepções pessoais e do tipo de análise (conjunta) que é propiciada nessas situações”.

Na outra escola em que ocorreu o estágio, o enfoque foi a preocupação com a saúde mental do corpo docente e da própria equipe gestora e a coordenação. A insegurança que se estabeleceu, além da insegurança já presente na rotina escolar, requisitou um olhar cuidadoso e acolhedor dos gestores, que “oscilam entre a possibilidade de serem agentes da organização e atores do cotidiano” (Martins, 2007, p. 728).

A gestão tem uma função multifacetada de caráter político e social, administrando em seu cotidiano relações de ensino-aprendizagem, articulando concomitantemente relações de uma comunidade interna constituída por professores, funcionários e alunos e as famílias junto à comunidade externa. Faz-se então indispensável a análise do contexto socioafetivo que perpassa a atividade docente, sendo de fundamental importância esse olhar voltado para o bem-estar destes profissionais, para que as escolas possam cumprir seu papel na formação de cidadãos para a construção de uma sociedade mais justa, responsável e ética, pois

a ela cabe ensinar e garantir a aprendizagem de certas habilidades e conteúdos necessários à inserção das novas gerações na vida em sociedade, oferecendo instrumentos de compreensão da realidade e favorecendo a participação dos educandos em relações sociais diversificadas e cada vez mais amplas (Cenpec, 1994, p. 11).

A estratégia para trabalhar a saúde mental dos professores, além da própria equipe gestora e coordenação pedagógica na escola foi um projeto de autocuidado, com frases motivadoras em pequenos recortes de papel distribuídos diariamente na escola, escuta por psicólogos acerca das aflições, dificuldades e angústias presentes na rotina de ensino. A atenção e afetividade da escuta e acolhida por parte dos profissionais da psicologia foram de extrema importância tanto para a lida com suas dificuldades, quanto para o acolhimento entre a própria equipe de professores. Portanto, trazemos as considerações de Freire (2011) em que assim como a atividade de educar exige decisão, definições, criticidade e reflexão, o cuidar de si também exige um processo reflexivo que deve ser validado e aprimorado no trabalho, principalmente no que diz respeito às práticas promotoras de saúde mental.

Diante dessas situações que aqui buscamos compartilhar, consideramos que as equipes gestoras das instituições educativas enfrentam, cotidianamente, problemas emergentes de vários aspectos, tanto de forma inesperada, como a situação das ameaças e atitudes violentas contra as escolas, quanto aquelas que já se apresentam no dia a dia da rotina escolar, como é o caso dos desgastes físicos e, sobretudo, emocionais dos profissionais da educação, levando-os a repensarem seus ritmos de trabalho, demandas e práticas educativas, buscando resguardar sua saúde mental. Portanto, é árdua a tarefa da gestão e coordenação escolar enquanto atores motivadores do trabalho docente e de todos aqueles que frequentam o cotidiano da instituição.

Nesta carta, quisemos aqui apresentar um recorte de duas vivências de estágio em gestão e coordenação escolar que nos provocaram, a todo momento, a refletir acerca das atribuições gestoras e suas estratégias de promoção da motivação diante dos desafios postos. Diante disso, esperamos que as/os senhoras/es gestoras/es escolares, bem como todo e qualquer leitor desta carta, se sintam também provocados a refletirem sobre as ações coletivas que se desmembram no espaço escolar por aqueles educadores que realmente estão interessados em fazerem da escola um local de aprendizagem e de compromisso com seus alunos, professores, família e todos os profissionais educadores envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. **Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação**. PUC-SP, 2002. p. 23-28.

BZUNECK, José Aloyseo. As crenças de auto-eficácia dos professores. In: SISTO, Firmino Fernandes; OLIVEIRA, Gislene de Campos; FINI, Lucila Dihel Tolaine. **Leituras de psicologia para formação de professores**. 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes; Bragança Paulista, SP: Editora Universitária São Francisco, 2000.

CENPEC. Raízes e asas - Apresentando. **Centro de Pesquisas para educação e cultura**. São Paulo. 1994.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo. 63. ed Editora Paz e Terra. 2011.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2010.

MARTINS, A. (2007). Gestão de escola pública: análise de uma proposta de intervenção. Cadernos de Pesquisa, 7(132), 711-730.

TAPIA, Jesús; Alonso; FITA, Enrique Caturla. **A motivação em sala de aula: como é, como se faz**. 5ª ed. São Paulo: Loyola, 2003. VALENTE, José Armando. Análise dos diferentes tipos de software usados na educação. In: VALENTE, José Armando (Org.). O computador na sociedade do conhecimento. 1ª Ed. Unicamp/ NIED. Campinas: SP, 1999.