



Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar

MÓDULO 2

Gestão com foco na Educação em Valores,
Cultura de Paz e Sustentabilidade

Governador de Pernambuco

Eduardo Campos

Vice-governador

João Lyra Neto

Secretário de Educação

Anderson Gomes

Chefe de Gabinete

Roberta Kacowicz

Secretária Executiva de Gestão da Rede

Margareth Zaponi

Secretária Executiva de Desenvolvimento da Educação

Ana Selva

Secretário Executivo de Educação Profissional

Paulo Dutra

Convênio com a Universidade de Pernambuco – UPE

Reitor

Carlos Calado

Vice-reitor

Rivaldo Albuquerque

MÓDULO 2

Gestão com foco na Educação em Valores Humanos, Cultura de Paz e Sustentabilidade

TEMAS NORTEADORES

- Modelo de gestão em educação
- Identidade estratégica, sustentabilidade e educação em valores humanos
- Responsabilidades e impactos da gestão na aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes
- O papel do gestor como liderança

C756 Pernambuco. Secretaria de Educação

Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento : Módulo II – Gestão com foco na educação em valores, cultura de paz e sustentabilidade / Secretaria de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.

54 f. : il.

Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco – PROGEPE
Programa de Formação Continuada de Técnicos Educacionais – PROTEPE
Inclui bibliografia

1. ESCOLAS – ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO. 2. EDUCAÇÃO – CULTURA DE PAZ – SUSTENTABILIDADE. 3. PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES. 4. PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE TÉCNICOS EDUCACIONAIS. I. Título.

CDD 371.2
CDU 37.091

Sumário: Módulo

Gestão com foco na Educação em Valores Humanos, Cultura de Paz e Sustentabilidade

Para início de conversa	5
Temas Norteadores	6
Para Saber Mais	49
Na Prática	50
Comunidade Virtual – Questões para os Fóruns.....	51
Dados biográficos – Conteudista	52

Para início de conversa

Manter a atuação institucional em torno de um eixo ético exige esforços não só no âmbito da gestão e da qualidade social na prestação de serviços, mas também na permanente atenção a todos os níveis de relacionamento, na responsabilidade sobre os resultados obtidos e na repercussão das ações realizadas, cujos impactos vão muito além dos muros da escola.

Essas alternativas se tornam realidade somente quando as pessoas se envolvem diretamente com o desenvolvimento das ações institucionais sob o ponto de vista ético. Não há como ser uma instituição ética sem o envolvimento das pessoas.

Ser ético não é sinônimo de ser bom, é ser benéfico. O bom é circunstancial, o bem é universal. O que é bom para um, talvez não seja bom para os outros. Portanto, é desafiador ser ético, pois para construir o bem comum, muitas vezes as pessoas têm que abrir mão daquilo que é bom para elas, daquilo com que estão habituadas, ou que não desejam transformar.

As pessoas atuam de forma ética quando enraízam suas ações em valores humanos universais e estabelecem um diálogo transparente com sua própria consciência. Este material pretende contribuir para que essas alternativas se traduzam na prática.

Cabe a nós uma nova conceituação sobre o que vem a ser educação, para que ela seja compreendida como um processo inerente à própria vida, que ocorre de múltiplas formas em que, simultaneamente, ensinamos e aprendemos a ser, a conhecer, a fazer e a viver juntos. A escola faz parte deste processo, e precisa ensinar que ele não termina com a obtenção de um certificado de conclusão.

TEMAS NORTEADORES

- Modelo de gestão em educação
- Identidade estratégica, sustentabilidade e educação em valores humanos
- Responsabilidades e impactos da gestão na aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes
- O papel do gestor como liderança

Temas norteadores

1. Uma nova categoria de desafios

Quando se fala sobre *atuação institucional ética*, muitos expressam ceticismo e descrédito, vislumbrando somente um universo de impossibilidades. Ser ético implica também manter-se atento para perceber os indicadores das ações transformadoras, criativas, benéficas e investir aí suas energias: isso exige esforço, inteligência, competência, iniciativa e principalmente uma orientação para o bem.

Para aqueles que integram o grupo dos "arautos do infortúnio" vale lembrar que o ritmo da transformação imposto pelas ações centradas no bem comum é muitas vezes surpreendente, sendo realmente possível mudar muita coisa no mundo:

Uma criança nascida em 1954 veio a um mundo que nunca tinha mandado um satélite para o espaço. Quando ela completou 15 anos, o homem pisou na lua. Uma criança nascida em 1964 veio a um mundo onde havia 10 milhões de pessoas infectadas pela varíola. Quando ela completou 15 anos, a varíola estava erradicada. Uma criança nascida em 1976 veio ao mundo num dos momentos mais brutais do apartheid na África do Sul. Quando ela completou 15 anos, Nelson Mandela foi solto e o apartheid chegava ao fim. Uma criança nascida em 1982 veio a um mundo que não pensava em restringir o uso das minas terrestres que, de Angola ao Afeganistão, matariam e mutilariam milhares de crianças. Quando ela completou 15 anos, foi assinado um tratado banindo o uso destas armas abomináveis. (Informação verbal)¹

Motivados por essas evidências, podemos trabalhar para que em breve sejam também constatadas as transformações provocadas pela gestão centrada em valores nas instituições de educação. Com frequência, ouço dizer que estamos vivendo um novo tempo. Como se o tempo não fosse sempre novo! Somos a geração que abriu o terceiro milênio. Não precisamos de profecias. O contato com qualquer aspecto da realidade já é suficiente para nos alimentar de apreensão e esperança.

Há os que afirmam que a história se repete, fazendo aflorar os mesmos dilemas sob nova roupagem. Há também os que prenunciam grandes catástrofes, transformações por ruptura, onde só haverá lugar para o novo, o desconhecido que ainda será concebido. Há ainda os que afirmam que entre estes dois extremos repousa a maioria, que direciona, espera ou se adapta ao que vier a acontecer.

¹ Informação fornecida por Kofi Anan no discurso de abertura da Assembleia Geral das Nações Unidas pela Infância maio de 2002

Algumas linhas de pensamento responsabilizam o indivíduo pelo processo de transformação, outras depositam no coletivo a mola propulsora da evolução. Porém, independente da linha de abordagem adotada para compreender os processos de transformação, há consenso sobre a existência de um novo e desafiador cenário.

Estamos habituados a situações desafiadoras. Porém, o que está diante de nós na atualidade não é só um novo desafio, é uma nova categoria de responsabilidades, em circunstâncias que, além de desafiadoras e desconhecidas, estão projetadas em escala planetária. A dinâmica da unidade na diversidade, com amplitude global, é a principal característica desta nova categoria de desafios, e a instituição de educação precisa lidar com este novo cenário de forma competente, responsável e eficaz.

Saber lidar com esta dinâmica requer posicionamento individual claro, entendimentos coletivos, ação institucional organizada e compromissos globais. Estamos descobrindo que somos de fato interdependentes. Mas ainda não sabemos bem o que fazer com isso. Pela primeira vez na história, somos desafiados a nos entendermos globalmente como humanidade:

Figura 1 - Desafios



Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco

Tome-se como exemplo a questão ambiental. É muito bom que cada indivíduo cuide melhor do seu lixo, economize água e energia. Mas estes são só alguns pequenos passos diante do imenso desafio de solucionar a questão ambiental, reduzir os níveis de poluição, encontrar fontes alternativas de energia, alimentar bilhões de seres humano e controlar o aquecimento global. Ou seja, a humanidade precisa tomar decisões como humanidade – esta situação é muito nova.

Os desafios da atualidade exigem de cada um de nós o compromisso de sermos benéficos para o mundo. Esta exigência de repercussão global se aplica hoje não só à

questões ambientais. Todos os desafios passaram a ter esta dimensão, pois cotidianamente produzimos impactos no mundo e sofremos a repercussão do que ocorre no mundo.

Até alguns anos atrás, somente as grandes instituições exercitavam a possibilidade de ter um posicionamento global, Hoje, diante das possibilidades de comunicação e da internet, qualquer pessoa passa a ter um posicionamento e uma repercussão global.

Figura 2 – Cenários



Novo Cenário

- Poder externo diversificado**
 - Proliferação e o crescente poder de grupos **ativistas externos** e suas demandas para que as organizações se articulem com uma visão ampliada de suas ações e responsabilidades
- Presenças globais**
 - **Presença global** de pessoas e instituições de todos os portes, atividades e nacionalidades.
- Mensagens coerentes**
 - Necessidade da instituição projetar mensagens **coerentes** em **múltiplos** ambientes de relacionamentos.
- Identidade X Imagem**
 - A **percepção individual e coletiva** é tão relevante quanto a **"realidade" técnica, científica, econômica** que uma instituição projeta em seus produtos e serviços.
- Ativos Intangíveis**
 - Foi-se o tempo em que acervos, equipamentos, infra-estrutura eram os únicos ativos de uma organização.
 - **Gestão sistêmica de intangíveis:** conhecimento, inovação, governança, reputação, relacionamento e engajamento das pessoas
- Tecnologia de comunicação**
 - Utilização cada vez maior de tecnologias de comunicação baseada na **internet**
- Novo portfólio de responsabilidades**
 - Sistêmico, complexo, centrado em **valores**, excelência **operacional**, e monitoramento de **impactos**.

Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco

Os desafios econômicos, as questões ambientais, a produção de conhecimento, a miséria humana, a desigualdade social, os conflitos geo-políticos-religiosos, as crises pessoais e familiares, os novos modelos organizacionais, as relações de trabalho, a dinâmica cultural e de comunicação, o encontro entre tradições e modernidade, o desenvolvimento tecnológico, tudo isso tomou tamanha dimensão, que os novos encaminhamentos dependem de abordagens complexas e globais, sem muitos referenciais anteriores nos quais possamos nos apoiar e nos sentirmos seguros.

As instituições de educação precisam se adequar a este novo cenário. Além de fomentar níveis de compromisso ético com grupos múltiplos, a própria instituição precisa se reposicionar. Teve fim o tempo em que a escola se relacionava exclusivamente com professores, alunos e a comunidade escolar.

O novo cenário impõe uma nova rede de relações, com novas responsabilidades, necessidades e expectativas de resultados. Não sabemos como lidar com tudo isso. Nossa geração está diante do imenso desafio de elaborar metodologias, sistemas,

abordagens que nos habilitem a resolver questões globais atuais, deixar encaminhamentos benéficos como herança para as futuras gerações, e fazer isso sem abandonar o cotidiano das nossas necessidades e aspirações particulares.

Isso tudo requer gestão. O contexto global e a necessidade de soluções urgentes fazem emergir a relevância da unidade na diversidade, a circunstância que paradoxalmente nos une e nos diferencia. Somos todos seres humanos. Isso nos une. Mas cada um de nós é único na forma como expressa suas próprias potencialidades e lida com a realidade. Isso nos diferencia. Tentativas de estabelecer padrões homogêneos entre as pessoas resultam em totalitarismo, onipotência, intolerância, reducionismo e sofrimento. Ou, no mínimo, em mediocridade.

Por ser muito novo na história humana, este cenário exige novas habilidades e competências. Outros métodos. Um jeito de ser, pensar, sentir, imaginar, fazer, praticados como potencialidades que interagem em um todo indivisível. Exige também uma ampliação do compromisso com um novo conjunto de responsabilidades.

O tamanho da responsabilidade hoje é de tal magnitude, que as nossas estratégias, metodologias e abordagens conhecidas, que nos parecem óbvias, que parecem que sempre foram assim e que continuarão assim, simplesmente não dão conta. Você pode ter a impressão de que não sabe bem o que fazer neste novo cenário, mas o resto da humanidade também não sabe – este entendimento se traduz em uma grande oportunidade!

Há espaço para construir algo novo visando solucionar estes novos desafios, que nos impõem a necessidade de lidar simultaneamente com seus interesses pessoais e suas responsabilidades globais. Sem dúvida, há um imenso território de inovação a ser percorrido pela educação.

O Programa de Modernização da Gestão Pública em Educação, implantado em 2007, já visava alinhar-se às demandas deste novo cenário: fazendo frente aos desafios da melhoria dos indicadores educacionais da rede estadual de ensino de Pernambuco, adotou o modelo de “gestão para resultados”, como ferramenta administrativa para unir a missão aos planos de ação do dia a dia da SEE, das GREs e unidades escolares.²

² Manual de Modernização da Gestão na Educação – Módulo I

É importante refletir sobre os resultados que de fato são possíveis de serem obtidos, frente a um cenário em que, ao se falar de sustentabilidade, não se trata somente de plantar árvores, implantar processos de ecoeficiência, realizar programas de educação ambiental. O que se busca são soluções para esta nova categoria de desafios da humanidade, que dependem de encaminhamentos pessoais e coletivos.

É tarefa da educação produzir as bases deste entendimento e buscar resultados adequados a este novo cenário, onde os compromissos pessoais e coletivos se tornam cada vez mais relevantes. É neste sentido que o modelo de gestão para resultados foi implantado a partir da definição clara de que a Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco pretende consolidar um sistema de ensino capaz de assegurar educação de qualidade social para todos, com inclusão e respeito aos direitos humanos, ao exercício da cidadania e à valorização da cultura.

Se analisarmos comparativamente a evolução do nosso cenário de atuação em relação às nossas responsabilidades, percebemos que tudo se ampliou. Em um ambiente isolado, separado do resto do mundo, é possível praticar valores muito particulares, típicos daquele grupo. Esse cenário permite um nível de compromisso também pontual e fragmentado, voltado para as tarefas que me cabem, ou seja, é suficiente fazer a minha parte, pois todos sabem a parte que lhes cabe.

Em ambientes participativos, onde as relações se ampliam, o nível de comprometimento também se expande. Torna-se necessário se responsabilizar não só com o que cada um considera "a sua parte bem feita". Não basta fazer bem feito sem se ater aos resultados desta atuação. Uma ação não se completa sem a efetiva contribuição para a instituição em que se trabalha, para o segmento em que se atua. Os horizontes se ampliam.

Figura 3 – Desafios de Século XXI



Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco

Porém, o atual cenário vai além da dimensão de participação em um contexto conhecido. Vivemos em um ambiente de complexidade de relações, onde nossa atuação é vislumbrada por múltiplos observadores e precisa ser percebida como valiosa por qualquer interlocutor, seja ele próximo ou distante, conhecido ou desconhecido. Não basta saber se posicionar frente a seus colegas de trabalho. Não basta ter resultados positivos no seu segmento de atuação. O que se espera da atuação profissional no século XXI é que seja benéfica. A complexidade e simultaneidade de relações impõe a necessidade de praticar valores universais, ou seja, aquilo que cada um de nós realiza, precisa impactar de forma benéfica no mundo – nossas responsabilidades se estenderam no eixo do tempo e do espaço.

Temos um compromisso benéfico com grupos múltiplos, ou seja, com seres que sequer conhecemos, mas que são impactados pela nossa atuação; com seres que só existirão no futuro, e que também serão impactados pela forma como agimos na atualidade.

Este cenário, que incorpora novos âmbitos de responsabilidades, requer novos modelos de gestão, que incorporem as dimensões tangíveis e intangíveis da nossa atuação, e o compromisso ético com grupos múltiplos.

Figura 4 – Desafios do Século XXI



Os desafios são **universais**

➤ Os **mesmos desafios** atingem todas as organizações:

1. BEM COMUM

➤ compromissos com grupos múltiplos = stakeholders

2. ABORDAGEM SISTÊMICA

➤ complexidade de relações simultâneas

3. GESTÃO: TANGÍVEL e INTANGÍVEL

➤ infinitas variáveis de ações

Mas as soluções são **diferentes**

➤ Cada organização desenvolve **sua forma de ser e agir**:

IDENTIDADE e MODELO de GESTÃO

Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco

É dessa forma que se integram a educação em valores, a construção de uma cultura de paz e o desenvolvimento de modelos de vida sustentáveis. A harmonia dos relacionamentos, das organizações, da sociedade, dos países e do mundo está

diretamente ligada à harmonia interna das pessoas, às consciências individuais e coletivas, interagindo, expandindo-se, dando forma ao mundo, sem se distanciar das responsabilidades sobre a transformação da realidade. Neste contexto é que emerge um novo papel da educação.

Na construção de suas soluções específicas, definiu-se uma Identidade Estratégica³ do sistema Público de Ensino de Pernambuco, composta da Missão, Visão e Valores que exprimem compromissos e aspirações que devem inspirar a atuação de todos os que trabalham para a educação de qualidade social em Pernambuco:

Visão de Futuro:

Consolidar-se como referência nacional em educação de qualidade social até 2014.

Missão: Assegurar, por meio de uma política de Estado, a educação pública de qualidade social para todos, focada em resultados, visando garantir o acesso, a permanência e a formação plena do estudante, pautada nos princípios de inclusão e cidadania.

Valores: Equidade, Igualdade, Solidariedade, Integração, Compromisso, Transparência, Ética, Justiça Social e Inovação.

Inspirados por esta Identidade Estratégica, o Programa de Modernização da Gestão na Educação explicitou os esforços da gestão da educação em Pernambuco direcionados para alguns objetivos estratégicos e ações prioritárias:

Ampliar o acesso à educação, melhorar sua qualidade social e valorizar a cultura.

Para alcançar estes objetivos, é preciso compreendê-los em profundidade e atuar sem perder de vista as conexões entre essas metas e o desenvolvimento humano que o processo educativo pode promover. É neste contexto que se tornam relevantes as abordagens centradas na sustentabilidade, na educação e gestão centrada em valores, na cultura de paz e em uma visão sistêmica de si mesmo e do mundo.

2. A complexidade humana: unidade na diversidade

Há um questionamento universal que faz parte do repertório de dúvidas da humanidade. De onde viemos? Onde estamos? Como existimos? Para onde vamos? Das profundezas existenciais aos planos de ação construídos em cada novo projeto, estamos sempre buscando respostas para essas questões. Respostas que se constituíram em teorias científicas, em tradições milenares, em obras de arte, em conflitos armados, em blogs na internet, em posicionamentos pessoais, ou seja, em estruturas tão diversas quanto nossas mentes têm sido capazes de elaborar ao longo da nossa trajetória evolutiva.

³ Programa de Modernização da Gestão na Educação de Pernambuco

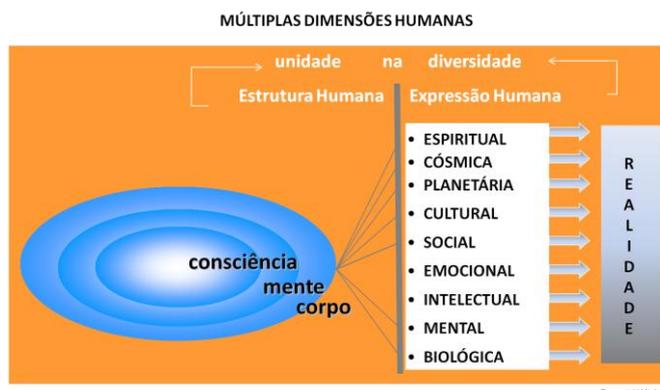
A evolução se enraíza na percepção de que todas as formas de vida têm algum grau de parentesco. Que a partir de uma ancestralidade comum, a diversidade é resultante de uma permanente transformação, em processos evolutivos ainda ativos. A hélice do DNA, com extrema beleza plástica, apresenta a interação entre os elementos essenciais da vida. A ciência aproxima o mundo visível da matéria à dimensão intangível da energia, estabelecendo interações entre diferentes dimensões de realidade. Na filosofia védica, a realidade do mundo e da vida se constitui a partir da interação entre três forças evolutivas: criação, manutenção e transformação - Brahma, Vishnu e Shiva. Na tradição indígena guarani, “tupi” é a denominação de ser humano, definido como o som em pé, que ressoa o grande som “Tupã”.

Com recentes pesquisas das neurociências e ciências da cognição, passamos a identificar parte do funcionamento do cérebro humano e de suas redes neurais. Conseguimos captar o campo eletromagnético produzido pelos pensamentos, e suas interações com os campos produzidos pelos outros. Temos mergulhado na forma e nos significados da nossa mente. Mapeamos múltiplas inteligências.

Identificamos avanços evolutivos da nossa consciência, da ação e do conhecimento humano, e de seus impactos coletivos com abrangência global. Mesmo tendo muito ainda para desvendar, a visão sobre a forma como existimos e nos relacionamos tem se ampliado bastante.

A vida é complexa demais para caber exclusivamente em um destes pontos de vista. Mas todos eles, somados a outros que virão, compõem o dinâmico cenário onde lidamos com nossos desafios e construímos a realidade em que vivemos. Juntos, diferentes e interdependentes.

Figura 5 – Múltiplas Dimensões Humanas



Fonte: www.migliori.com.br

A instituição de educação precisa se posicionar de forma proativa frente à complexidade do ser humano e de sua atuação. Não somente em relação aos alunos e à sua atividade pedagógica, mas em todas as suas relações.

**“Depois de termos dominado os ventos, as ondas, as marés, a gravidade, dominaremos as energias do amor. Nessa ocasião, pela segunda vez na história do mundo, o homem descobrirá o fogo.”
Teilhard Chardin**

Seres humanos podem ser definidos como uma estrutura complexa de vida, que se compõe de três esferas: corpo, mente e consciência. Esta estrutura é comum a todas as pessoas, mas sua expressão no mundo se torna única e diferente em cada um. Essa é a raiz da nossa complexidade. Seres humanos são estruturalmente semelhantes – isso nos une. Mas cada um de nós tem uma trajetória de vida única, uma expressão no mundo pessoal e individual, que se difere completamente dos demais – isso nos

diferencia. Este entendimento embasa a noção de unidade na diversidade: somos simultaneamente iguais e diferentes.

Além disso, seres humanos se expressam no mundo em múltiplas dimensões, do biológico ao espiritual, passando pelo mental, emocional, intelectual, cultural, social, planetário e cósmico. Fruto desta atuação constrói-se a realidade. Todos estes aspectos compõem os atuais desafios. É neste cenário que surge a exigência de novos modelos de gestão na educação. Há muito para se transformar, muito a descobrir, mas algumas pistas estão disponíveis.

A educação tem se concentrado majoritariamente no desenvolvimento da dimensão intelectual. Porém, como vimos, o cenário atual exige o desenvolvimento humano em todas as suas múltiplas dimensões. Esta transformação não se reduz exclusivamente a novas estratégias pedagógicas. Não se trata somente de um novo perfil de professor. Os desafios exigem uma nova instituição de educação. Daí a relevância de um novo modelo de gestão.

3. Gestão centrada em valores: isso é real?

As instituições estão em busca de princípios que orientem seu comportamento em um mundo globalizado, que apresenta novas circunstâncias desafiadoras. A perspectiva da gestão centrada em valores está disponível na própria consciência das pessoas, de onde é possível retirar a ênfase em iniciativas baseadas no bem comum, construir os princípios básicos da instituição e enraizá-los em valores universais. Sem essas

conexões, não há um posicionamento ético. Por esta razão, este material tem um intenso foco nas pessoas, pois é a partir das suas decisões, ações e impactos que se constroem os processos de responsabilidade institucional. Além das revoluções sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, a ação ética, centrada em valores, nos conduz a uma revolução da consciência.

A gestão com foco em valores deve ser abordada a partir de duas premissas:

- 1. Abordagem individual: a motivação pessoal e as dimensões da ação humana.**
- 2. Abordagem institucional: a integridade da gestão em todos os níveis de ação e relacionamento da instituição.**

Trata-se do desenvolvimento de uma determinação para o bem - o contorno das ações éticas que estabelece profundas conexões com valores universais. É na expressão da dimensão benéfica na prática do cotidiano, em que se enraíza a ética como nossa real motivação. O bem de cada situação nem sempre é a condição ideal, pode até ser o menor dos males, mas a determinação permanece intocável e renovada. A relação entre ética e realidade se dá através de uma orientação para o bem.

Os pressupostos da gestão ética muitas vezes exigem, como primeiro passo, corrigir o que há de errado. Seguem-se medidas preventivas, quase sempre tentando evitar os eventuais dissabores e prejuízos, problemas já conhecidos e ações que produzem danos adicionais.

Mas não basta corrigir ou ser precavido. É preciso ir além do remediar ou prevenir. Criar outras formas de administrar e de encaminhar a gestão, transformar os hábitos e a moral das relações, renovar a cultura da instituição e os contextos das tomadas de decisões, tomar consciência da esfera global de responsabilidades sob o ponto de vista pessoal, social, econômico, ambiental, legal e ético, entre outros.

Tornou-se muito relevante entender como as premissas éticas podem ser colocadas em prática na vida de um gestor com eficiência. Todos os gestores trazem o anseio de garantir que uma postura ética não seja comprometida em seu trabalho. Mas essa natural orientação para o bem precisa ser alimentada por firmeza de caráter,

estratégias de ação e sistemas de gestão, já que somente boas intenções não os tornam imunes às transgressões e às condições complexas e adversas que inevitavelmente encontram.

Tarefa hercúlea? Nem tanto. Existem ferramentas de gestão disponíveis nas instituições; nas mentes humanas há múltiplas inteligências capazes de construir conhecimento e solucionar desafios; e nos corações humanos há uma inesgotável fonte de sabedoria amorosa. Aciona-se tudo isso com equilíbrio, e resolver as questões de uma gestão centrada em valores já não fica tão difícil.

Valores são pontos de partida onde enraizamos nossas ações: inspiram nossas consciências, direcionam ações e seus resultados.

Direitos resultam da construção de princípios e normas que regulam nossa existência e nossas relações – regras que definem direitos e deveres.

4. Diferenças entre gestão e educação centrada em valores

Uma importante providência é diferenciar o gestor do educador. O PROGEPE tem como objetivo promover o desenvolvimento dos gestores escolares. Embora a educação seja o cenário e a pauta definidora das metas e dos indicadores, um gestor escolar tem que conhecer “gestão” – esta é a sua atribuição, que se reflete nas exigências sobre seu perfil, sobre suas ações, e as responsabilidades sobre os impactos que sua gestão produz.

No contexto escolar, ao se abordar a gestão, muitas vezes acaba-se confundindo a pauta dos desafios da educação com os desafios da gestão. Como consequência, metas, planos, instrumentos e ações específicas de gestão acabam sendo negligenciados.

Para se abordar a gestão centrada em valores, sustentabilidade e cultura de paz, é importante diferenciá-la da educação ambiental, da educação em valores humanos e também dos direitos humanos. O gestor irá abordar essas questões, mas sob a ótica da gestão e não só da educação.

Em primeiro lugar, é importante diferenciar valores humanos de direitos humanos:

- Valores são pontos de partida onde enraizamos nossas ações: inspiram nossas consciências, direcionam ações e seus resultados.

- Direitos resultam da construção de princípios e normas que regulam nossa existência e nossas relações – regras que definem direitos e deveres.

Valores direcionam a nossa motivação, as raízes da nossa ação - uma área de responsabilidade pessoal, um diálogo interno com a própria consciência. Já os direitos são praticados, observados e monitorados externamente. Por exemplo, uma pessoa pode ser obrigada a fazer algo por força de lei, mas nada no mundo pode obrigá-la a gostar ou a acreditar no que faz. Por outro lado, muitas pessoas cumprem todas as normas, regras e leis, mas não é isso que as torna éticas e benéficas.

Direitos lidam com as aparências; valores com a essência. Os direitos dialogam com o mundo, os valores dialogam com a consciência humana. É em função da prática de valores que surgem direitos e deveres que variam conforme a época, o lugar, a cultura, ou seja, são circunstanciais.

Ao longo da trajetória histórica da humanidade, há valores que se manifestam em todas as culturas e tradições, em épocas e locais diferentes. Por esta razão são compreendidos como humanos e universais. Na esteira deste entendimento sobre valores e direitos, é que se elabora a Declaração Universal dos Direitos Humanos, como expressão de um conjunto de valores que, após os horrores da Segunda Guerra Mundial, a Organização das Nações Unidas considerou relevante organizar sob a ótica de direitos.

Esta diferença entre direitos e valores se torna muito relevante tanto para a educação como para a gestão centrada em valores, pois não basta seguir regras sem rever as crenças pessoais, sem se responsabilizar pelos impactos provocados por nossas ações no mundo.

Por esta razão é que se deve cuidar para não transformar a educação em direitos humanos na mera repetição de um conjunto de regras bem intencionadas visando orientar o comportamento de crianças e jovens, sem enraizar um conjunto de valores que lhes dê autonomia benéfica, ou seja, liberdade para dialogar com a própria consciência, e responsabilidade sobre suas decisões e ações no mundo.

5. O espaço institucional e as políticas públicas

Esta diferenciação entre valores e direitos humanos tem sido objeto de reflexão da Rede Brasileira de Educação em Direitos Humanos:

A Educação em Direitos Humanos é essencialmente a formação de uma cultura de respeito à dignidade humana através da promoção e da vivência dos valores da liberdade, da justiça, da igualdade, da solidariedade, da cooperação, da tolerância e da paz. (BENEVIDES, 2010).

É papel do gestor escolar criar condições para que a educação em valores possa ocorrer de fato, não somente como um tema transversal recomendado pelos Parâmetros Curriculares, pelas Diretrizes Nacionais de Educação em Direitos Humanos ou pelo Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais expõem, na sua introdução, dirigindo-se ao professor:

Nosso objetivo é auxiliá-lo na execução de seu trabalho, compartilhando seu esforço diário de fazer com que as crianças dominem os conhecimentos de que necessitam para crescerem como cidadãos plenamente reconhecidos e conscientes de seu papel em nossa sociedade. Sabemos que isto só será alcançado se oferecermos à criança brasileira pleno acesso aos recursos culturais relevantes para a conquista de sua cidadania. Tais recursos incluem tanto os domínios do saber tradicionalmente presentes no trabalho escolar quanto as preocupações contemporâneas com o meio ambiente, com a saúde, com a sexualidade e com as questões éticas relativas à igualdade de direitos, à dignidade do ser humano e à solidariedade. (BRASIL, 1997).

O Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) estabelece:

O Estado brasileiro tem como princípio a afirmação dos direitos humanos como universais, indivisíveis e interdependentes e, para sua efetivação, todas as políticas públicas devem considerá-los na perspectiva da construção de uma sociedade baseada na promoção da igualdade de oportunidades e da equidade, no respeito à diversidade e na consolidação de uma cultura democrática e cidadão. (BRASIL, 2008).

Além disso, o PNEDH também afirma que se abriam novas oportunidades para o reconhecimento dos direitos humanos pelos diversos atores políticos, devido a uma série de fatores, entre os quais se destacam:

- a. O incremento da sensibilidade e da consciência sobre os assuntos globais por parte de cidadãos(ãs) comuns;
- b. A institucionalização de um padrão mínimo de comportamento nacional e internacional dos Estados, com mecanismos de monitoramento, pressão e sanção;
- c. A adoção do princípio de empoderamento em benefício de categorias historicamente vulneráveis (mulheres, negros(as), povos indígenas, idosos(as), pessoas com deficiência, grupos raciais e étnicos, gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais, entre outros);

- d. A reorganização da sociedade civil transnacional, a partir da qual redes de ativistas lançam ações coletivas de defesa dos direitos humanos (campanhas, informações, alianças, pressões etc.), visando acionar Estados, organizações internacionais, corporações econômicas globais e diferentes grupos responsáveis pelas violações de direitos.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio, de 30/01/2012, estabelecem, no artigo V, que o Ensino Médio em todas as suas formas de oferta e organização, baseia-se em:

- I - formação integral do estudante;
- II - trabalho e pesquisa como princípios educativos e pedagógicos, respectivamente;
- III - educação em direitos humanos como princípio nacional norteador;
- IV - sustentabilidade ambiental como meta universal;
- V - indissociabilidade entre educação e prática social, considerando-se a historicidade dos conhecimentos e dos sujeitos do processo educativo, bem como entre teoria e prática no processo de ensino-aprendizagem;
- VI - integração de conhecimentos gerais e, quando for o caso, técnico-profissionais realizada na perspectiva da interdisciplinaridade e da contextualização;
- VII - reconhecimento e aceitação da diversidade e da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, das formas de produção, dos processos de trabalho e das culturas a eles subjacentes;
- VIII - integração entre educação e as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura como base da proposta e do desenvolvimento curricular.

Somente o aval institucional não é suficiente para que a transformação desejada de fato ocorra, sem a ação e a participação efetiva dos gestores e educadores no dia a dia do sistema público de educação.

A rede pública estadual de ensino em Pernambuco é formada por escolas de educação básica, incluindo escolas indígenas e escolas rurais. Neste cenário, a SEE tem procurado permear todas as ações e orientações, contemplando a diversidade, interculturalidade, etnia, gênero e meio ambiente. A importância destes princípios se reflete na definição das políticas educacionais no país, considerando que a educação em direitos humanos é assumida como uma política de Estado na rede estadual de ensino.

O estudo no campo dos Direitos Humanos na Educação Básica, de caráter transversal e interdisciplinar, em todos os seus níveis e modalidades de ensino, objetiva tornar os estudantes conscientes de seus direitos e dos mecanismos destinados a sua promoção, proteção e defesa. Estes conteúdos devem integrar a produção científica e a difusão do conhecimento, com vistas a consolidar a Política Estadual para a Educação em Direitos Humanos. A partir dessas premissas, foi instituído o II Prêmio Educação Cidadã Direito de Todos, no âmbito da SEE, com o objetivo de estimular o estudo e a produção científica no campo dos Direitos Humanos.

Todas estas diretrizes estabelecem e estimulam o espaço institucional necessário para que a gestão e a educação centrada em valores, sustentabilidade e cultura de paz possam ocorrer. Porém, somente este aval institucional não é suficiente para que de fato ocorra, sem a ação e a participação efetiva dos gestores e educadores no dia a dia do sistema público de educação.

6. O Cenário Global – por que é preciso mudar a gestão na educação?

O historiador Eric Hobsbawm, em sua obra "Era dos Extremos" (1995), constatou que houve mais mudanças na humanidade nos últimos 50 anos do que desde a Idade da Pedra. Essa aceleração promoveu a integração das diferentes culturas, estabelecendo um mundo globalizado inter-relacionado e interdependente. Toda a tecnologia e conhecimento gerados neste tempo não foram capazes de promover uma vida digna para o conjunto da humanidade, mas, pelo contrário, desencadeou uma crise de percepção e de valores, gerando uma série de tensões que constituem o cerne da problemática do Século XXI, como demonstram os estudos promovidos pela UNESCO.

O Relatório para a UNESCO¹ da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI nos apresenta uma síntese das tensões a ultrapassar. Mesmo que algumas delas não sejam novas, constituem o cerne da problemática dos nossos tempos:

- A tensão entre o global e o local: como tornar-se cidadão do mundo sem perder as próprias raízes.
- A tensão entre o universal e o singular: como minimizar os riscos que a mundialização da cultura e a globalização da economia provocam, promovendo o esquecimento do caráter único de cada pessoa, de sua vocação para escolher o seu destino e realizar todas as suas potencialidades.

¹ UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

- A tensão entre tradição e modernidade, envolvendo a problemática de como construir a própria autonomia em dialética com a liberdade e a evolução do outro. É com esse espírito que se deve prestar atenção ao progresso científico e às novas tecnologias.

Dentre todos os níveis de tensão, o relatório da UNESCO apresenta, com muita clareza, a relevância, a necessidade e a urgência de reintegrarmos as dimensões humanas - material e espiritual, tangível e intangível, que ao longo do último século, foram se distanciando, sob pena de colocarmos em risco a própria sobrevivência da humanidade.

- A tensão entre soluções a curto e a longo prazo: alimentados pelo domínio do "on line", do instantâneo, do urgente, num contexto em que ocorre o excesso de informações, corremos o risco de só nos concentrarmos nos problemas imediatos, perdendo a capacidade de refletir e vislumbrar estratégias e repercussões a longo prazo.
- A tensão entre a competição e o cuidado com a igualdade de oportunidades: a pressão competitiva faz com que muitos se esqueçam de dar a cada ser humano os meios de poder realizar todas as suas oportunidades. Isso significa conciliar a eventual competição que estimula, a cooperação que reforça e a solidariedade que une.
- A tensão entre o extraordinário desenvolvimento dos conhecimentos e as capacidades de assimilação pelo ser humano. Surgem novas disciplinas, novas áreas de conhecimento e de atividade, e o cuidado que se deve ter para não sobrecarregar os programas de formação e as pessoas, optando por preservar os elementos essenciais para que se aprenda a viver melhor, através do conhecimento, da experiência e da construção de uma cultura pessoal, estabelecendo padrões de diferenciação entre informação, conhecimento e sabedoria.
- A tensão entre o espiritual e o material.

A Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI da UNESCO é explícita ao relatar este nível de tensão, concluindo que o mundo hoje, muitas vezes sem se aperceber disso ou sem ter a capacidade para exprimir, tem sede de valores e de ideais transcendentais. E acrescenta a necessidade de despertar esse espírito universal, essa espécie de superação de si mesmo, respeitando-se inteiramente o pluralismo, as tradições e convicções de cada um. A conclusão sobre este nível de tensão é enfática: *"Está em jogo - e aqui a Comissão teve o cuidado de ponderar bem os termos utilizados*

- *a sobrevivência da humanidade.*" A superação dessa tensão exige reconhecer o transcendental integrado à vida cotidiana, incorporando seus valores na ação concreta, na vida pessoal e social.

Para isso, é necessário despertar em cada um a elevação do pensamento e do espírito, desenvolvendo o potencial superior do Ser Humano, conforme o entendimento de Assagioli (1998), no qual estão contidas a generosidade, a fraternidade, a solidariedade e o amor, todos presentes em cada pessoa, esperando apenas as condições favoráveis para florescer; esperando o toque de amor dos educadores, que podem e devem articular os vários campos do conhecimento humano no sentido de consolidar o princípio que fundamenta as tradições espirituais de todas as culturas: o amor que se expressa pelo outro, por si mesmo e por toda a criação.

O ser humano deve exercer toda a sua competência amorosa para garantir que o conhecimento acumulado pela humanidade possa ser exercido na preservação da vida. (MIGLIORI, 1998).

É nesse mesmo sentido que nos fala D'Ambrosio (1998) ao apontar que o problema maior do conhecimento é entender o indivíduo como centro, deixando de lado sua dimensão social, terrena e cósmica. Ao assumir essas diferentes dimensões na compreensão do ser humano, há de promover uma ética também abrangente, que incorpora as relações consigo próprio, com o outro, com a natureza e com o cosmo. Ética da diversidade que propicia: o respeito pelo outro com todas as suas diferenças; a solidariedade com o outro na satisfação de suas necessidades materiais e espirituais, de sobrevivência e de transcendência e a cooperação com o outro na preservação do patrimônio natural e cultural.

Essa visão nos obriga a realizar uma profunda correção de rumos e uma consequente revisão em nossos ritmos. Toda a produção de conhecimento, todo projeto, toda ação, toda relação consigo mesmo e com a realidade precisa se transformar numa efetiva contribuição para a construção de um mundo melhor, mais justo, mais harmônico e integrado. Surgem novas áreas de conhecimento e atuação, novas opções tecnológicas, novas estruturas econômicas e sociais, mas nos mantemos vivendo uma profunda crise de valores que nos distancia cada vez mais dos padrões de harmonia e aproximação entre essas duas dimensões humanas. Não há como formar o cidadão sem transformar o ser humano, não há como construir exercício ético de liderança sem que cada um se perceba ecoando a si mesmo e à própria humanidade.

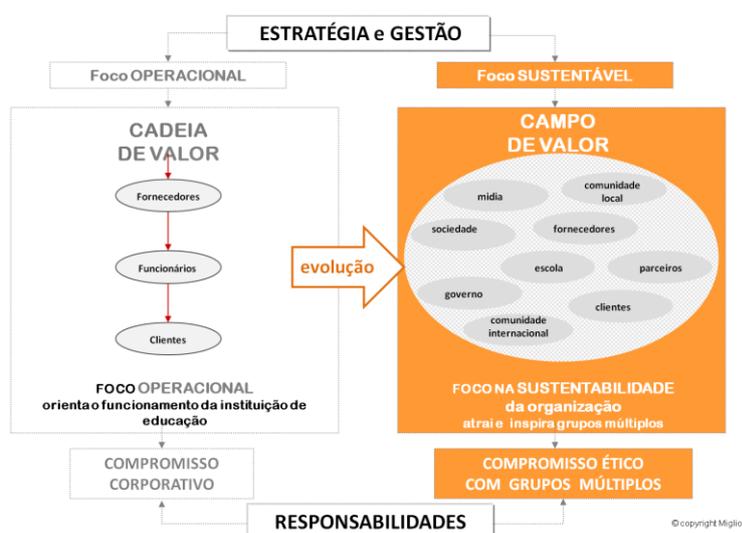
7. Gestão sistêmica centrada em valores

Diante da complexidade da realidade atual, não é possível abordar as questões da gestão na educação sem identificar a sua repercussão no mundo, na construção de uma cultura de paz, em um modo de vida sustentável e na felicidade das pessoas.

Nunca antes na história da humanidade vivemos um momento como este, em que somos obrigados a nos entendermos coletivamente. Este entendimento coletivo ultrapassa o nosso grupo próximo, nossa família, nossos amigos, nosso trabalho, nossa escola, nossa cidade, nosso país. Temos que nos entender com humanidade. E aí estamos falando de redes, de encontros entre os diferentes, de respeito pela diversidade, de cultura de paz. Está surgindo uma nova linguagem; novos instrumentos que nos permitem dar sustentação a essas novas abordagens.

Esta movimentação exige também novos modelos de gestão e um novo perfil de gestor, que seja capaz de atuar nestes novos cenários. Estamos evoluindo de um modelo de gestão com foco corporativo e operacional, para um modelo sistêmico e sustentável:

Figura 6 – Estratégia e Gestão



Fonte: www.migliori.com.br

O modelo de gestão centrado na “cadeia de valor” exige que o gestor saiba lidar somente com seus fornecedores, funcionários e clientes, entendidos como aqueles a quem a instituição presta seus serviços. Se isso estiver sob controle, então temos uma gestão bem sucedida. Trata-se de um modelo de gestão com um nível de compromisso exclusivamente corporativo, em que todas as ações têm como foco o funcionamento da instituição.

Em um cenário de complexidade de relações, que impõe um novo conjunto de desafios, o foco da gestão evoluiu da “cadeia de valor” para a noção de “campo de valor”, ou seja, o campo de interações em que a instituição de educação está envolvida e suas respectivas responsabilidades com os impactos benéficos da sua atuação. Os níveis de compromisso ético se ampliam e, conseqüentemente, também se ampliam as responsabilidades de gestão.

Uma educação de qualidade social deixa de ter seus indicadores restritos aos muros da instituição de ensino e extrapola suas fronteiras. O mundo passa a esperar da escola e do processo educativo, não só os resultados do ano letivo, mas sim a leitura de seus impactos benéficos no mundo. Ampliam-se as esferas de relações, responsabilidades e impactos. É assim que se estabelece uma teia de relações, onde a escola produz e sofre impactos simultaneamente. Este é o campo de valor que exige gestão. É este o novo cenário de atuação do gestor. Por esta razão, o primeiro passo para a implantação de um modelo sistêmico de gestão é a elaboração de um “**mapa de relações**”, ou seja, a identificação das relações relevantes e prioritárias existentes no campo:

Figura 7 – Campo de Valor



Fonte: www.migliori.com.br

Este mapa se compõe de 4 esferas de relacionamento: a própria cadeia de valor, o ambiente de inserção, o espaço público e, finalmente, o mundo globalizado. É importante construir este mapa e identificar a teia de relações relevantes em cada uma das esferas de relacionamento.

A partir desta identificação, constrói-se o projeto político pedagógico e o planejamento das ações, de tal forma que a instituição de educação passa a se perceber no mundo, em suas relações, competências, responsabilidades e impactos. As escolas têm que se

posicionar nesta teia, assumindo sua parcela de responsabilidade pelo todo. Toda decisão que é tomada, toda ação executada precisa ser observada à luz desta responsabilidade. As organizações funcionam como organismos vivos, são impulsionadas pelas mesmas forças que impulsionam as pessoas em seu processo de evolução. O gestor torna-se responsável pela resiliência da instituição de educação, sob a ótica cultural, operacional e estrutural, capacidade para atravessar choques e transformar-se ,mesmo sob longos períodos de dificuldades, aumentando sua capacidade adaptativa com a velocidade exigida pelo cenário atual.

7. Gestão e educação centradas em valores

Para que uma cultura organizacional ética se consolide, as políticas da instituição devem efetivar esta compreensão. Os valores nos dizem *por que* agir, e o destino comum nos mostra *para que* agir. Organizações que se afastam de valores humanos e se distanciam da responsabilidade de sustentar um destino comum abrem espaço para que a desordem e a desesperança se estabeleçam como mecanismos organizadores de todas as suas instâncias de relacionamento. Dessa forma, podemos sugerir à luz dos princípios condutores de uma educação transdisciplinar, centrada em valores, algumas ações passíveis de serem implementadas, levando-se em conta o âmbito das responsabilidades no século XXI:

- Manter canais educativos de interação permanente entre todos os níveis de relacionamento da organização para que se alimentem e se fortaleçam mutuamente, fortalecendo a consciência de uma comunidade educativa.
- Compreender educação como um processo de vida, abrir espaços de caráter integrador para que todos os que se relacionam com a instituição possam percorrer trajetórias de desenvolvimento, alimentando as transformações e consolidando a consciência de que nenhuma formação basta para o resto da vida.
- Garantir a diversificação dos percursos educativos a fim de corresponder à diversidade de talentos e interesses, a partir de estruturas não lineares de desenvolvimento, facilitando a passagem de um tipo ou nível de ensino para outro.
- Planejar a infraestrutura para que realmente funcione como meio facilitador de integração harmônica e de desenvolvimento humano, abandonando as concepções que aprisionam o corpo e o espírito.
- Propor programas que se abram para o universal e para o específico, encontrando caminhos para o exercício simultâneo da cidadania nacional e planetária.
- Considerar as múltiplas dimensões do ser humano, atendendo aos seus anseios de sobrevivência e de transcendência, garantindo seu desenvolvimento orgânico, mental, intelectual, emocional, social, cultural e espiritual.

- Estabelecer mecanismos de respeito pelos diferentes, atendendo às diferenças regionais, organizando programas diferenciados, adaptando as circunstâncias de concepção e execução à realidade de cada região.
- Criar programas que não alimentem o desequilíbrio e a desigualdade, que não enraízem de forma preconceituosa os sentimentos de superioridade ou inferioridade entre diferentes grupos, entre diferentes áreas de atuação, entre diferentes culturas.
- Criar condições para que a relação com o mundo do trabalho seja compreendida como extensão do próprio desenvolvimento, como oportunidade de expressar o que se tem de melhor, e não como mera forma de sobreviver.
- Abrir espaço para a participação da comunidade, das famílias, dos parceiros estratégicos em torno da organização, criando eixos de sustentação das ações centrados em valores essenciais.
- Melhorar constantemente o recrutamento, a formação e as condições de trabalho dos funcionários, garantindo o desenvolvimento de seus conhecimentos, competências e das qualidades pessoais imprescindíveis para a realização de metas a partir de pressupostos éticos.
- Estabelecer modelos de gestão a partir das noções de complementaridade e complexidade, criando processos de divisão participativa de responsabilidades, tendo consciência de que não há como executar ações harmônicas, integradoras e éticas em estruturas organizacionais centralizadas e autoritárias.
- Transformar as áreas responsáveis pelos processos de educação em grandes polos de produção de conhecimento, de irradiação de valores humanos e de criação de um novo agir, garantindo o permanente exercício profissional competente e ético.
- Assumir a parcela de responsabilidade da escola na transformação dos grandes fatores de degradação da vida: miséria, exclusão social, desigualdade de condições de desenvolvimento, degradação ambiental, violência e desesperança.

Estamos vivendo um momento em que é pouco falar das nossas expectativas. É mais adequado admitirmos que é preciso ir além das expectativas, lidar com as nossas esperanças e traduzi-las com competência na prática. Este é um convite ao entrelaçamento dos nossos destinos com a consciência do nosso poder de transformação.

9. Modelo de gestão da educação centrado em valores

É possível estabelecer um modelo de gestão da educação que consiga lidar com os três níveis de conexão do indivíduo (MIGLIORI, 1998):

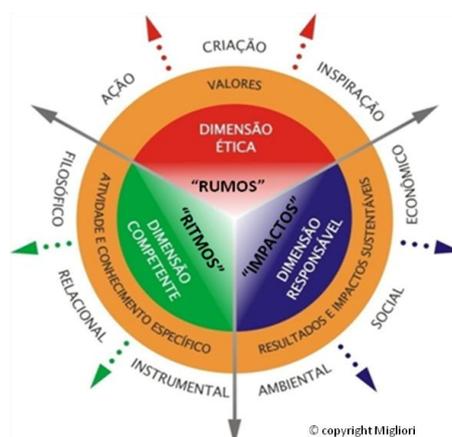
- Conexão consigo mesmo
- Conexão com seu universo de ação
- Conexão com o mundo

O desenvolvimento das crianças e jovens, a construção gradual do caráter, de seus saberes, sua autonomia como cidadão planetário e suas ações no mundo têm como principal lócus educativo o espaço da escola. Este espaço institucional da escola, ampliado em suas responsabilidades e relações, demanda novos modelos de gestão, embasados em uma perspectiva sistêmica e no compromisso ético com grupos múltiplos, e requer a adoção das seguintes diretrizes de gestão:

- Modelo sistêmico de gestão como base para a gestão democrática.
- Sustentação da identidade da escola como um ativo valioso e inspirador.
- Competências, avaliações e distribuição participativa de responsabilidades entre todos os níveis funcionais de atuação.
- Responsabilidades institucionais em diversas esferas de relacionamento, além da própria comunidade escolar.
- Compromisso com indicadores tangíveis e intangíveis que apontem a atuação da escola e seus respectivos resultados e repercussões.
- Governança do aperfeiçoamento da escola e do sistema de educação.

Essas diretrizes são sintetizadas no modelo de gestão inspirado no Modelo Metodológico Migliori, cuja abordagem viabiliza a identificação de valores e compromissos, o respectivo alinhamento das ações, relações e o monitoramento de indicadores em diferentes dimensões de ação:

Figura 8 – Modelo Metodológico Migliori



Fonte: www.migliori.com.br

DIMENSÃO ÉTICA: o que a instituição afirma ser - RUMOS

Conexão interna com os princípios fundamentais da identidade da escola e do sistema de educação: missão, visão, valores, crenças, princípios, políticas e demais aspectos direcionadores do posicionamento e atuação.

DIMENSÃO COMPETENTE: o que é praticado - RITMOS

Prática da identidade institucional em todas as suas atividades, com foco em gestão da qualidade social técnica/instrumental, relacionamento com grupos múltiplos e alinhamento filosófico entre as ações e os princípios.

DIMENSÃO RESPONSÁVEL: resultado e repercussão - IMPACTOS

Monitoramento dos impactos tangíveis e intangíveis provocados pela escola em seus múltiplos níveis de responsabilidades.

A gestão da educação centrada em valores se dá a partir deste percurso metodológico, visando estabelecer uma atuação sistêmica dos gestores.

10. Cultura de Paz e Valores Humanos Universais

Não é possível abordar as questões da gestão na educação sem perceber a sua repercussão no mundo, na construção de uma cultura de paz e de um modo de vida sustentável. A paz não pode ser compreendida somente como um estado de espírito ou como um circuito de relações homogêneas, onde ela só se torna possível quando todos sentem, pensam e agem da mesma forma - essa é a paz hegemônica, imposta, estruturada de forma autoritária e arbitrária, onde qualquer manifestação diversa é compreendida como uma ameaça.

Também não podemos compreender a paz somente como antídoto à violência, pois seria reduzir uma postura criativa e transformadora a uma mera correção de rumos. Além disso, é um equívoco compreender a não violência como uma perspectiva passiva, de omissão ou não ação. Ao contrário, para atingirmos um patamar não violento, temos que, permanentemente, exigir de nós mesmos um altíssimo grau de exercício inteligente, criativo, competente e amoroso a fim de encontrarmos soluções não violentas para os desafios que a vida nos apresenta.

As respostas reativas ou de proteção, embasadas numa postura de ataque e defesa, são mais simples, são primárias, correspondem a um patamar de comportamento cuja tendência é ser superado pelas próprias exigências de evolução humana. Como expressão inteligente de vida, já sabemos fazer algo mais do que somente reagir.

Em um contexto de relações múltiplas, simultâneas e globais, é preciso encontrar princípios que possam ser compartilhados por qualquer ser humano, em qualquer parte do mundo, e em qualquer área de atividade.

A paz se enraíza no respeito pelas diferenças e se expressa através da harmonia e da integração entre os diferentes: os que acreditam em outro deus, os que pregam outra ideologia, os que expressam seus sentimentos, ideias e ações de outra forma, os que têm prioridades diversas, os que atuam em diferentes áreas de atividade. Para isso, é necessário aprender a conviver com o outro, partindo do pressuposto de que ele será sempre diferente. Isso é inevitável. O desafio é o relacionamento na diversidade. Esta é uma das maiores tarefas de uma liderança centrada em valores.

11. Dimensões da paz na gestão

Estar em paz consigo mesmo é conseguir encontrar um fio condutor coerente e harmônico entre o que somos, sentimos, pensamos e fazemos. Estar em paz com os outros é reconhecer no outro um ser humano que, como todos nós, também busca a felicidade e a autorrealização. Estar em paz com a natureza é sentir-se parte integrante da vida.

A paz se enraíza no respeito pelas diferenças e se expressa através da harmonia e da integração entre os diferentes.

Estar em paz na gestão é sentir-se livre para praticar o pensamento estratégico em seu mais amplo significado, é interagir de forma benéfica em relação a todos os níveis de relacionamento e responsabilidade institucional. Esta é a emergência de uma competência ética.

Pesquisas recentes cada vez mais enfatizam a relevância do gestor nos resultados do processo educativo. Em reportagem da revista Exame (20/10/2010), a pesquisadora americana Barbara Bruns, especialista em educação do Banco Mundial, e conhecedora das iniciativas que vêm acontecendo em Pernambuco e em outras regiões do Brasil, afirma que *“o Brasil é um dos laboratórios de experiências educacionais mais extraordinários da atualidade, com iniciativas entre as mais inovadoras do mundo – é preciso agora avaliar cada uma delas para disseminar as que realmente dão resultados.”* Entre suas constatações, há quatro recomendações que ela sugere para que o Brasil alcance um nível de educação compatível com um país de fato desenvolvido:

- **Acabar com a bagunça curricular:** manter um currículo estruturado, e compartilhá-lo com pais e alunos, para que todos tomem conhecimento, de forma global, sobre o que será ensinado ao longo do ano, e possam participar da gestão de seu andamento. O compartilhamento das informações e controles sobre o andamento do currículo é uma forma de praticar a cultura de paz e o

respeito pela diversidade, praticando uma distribuição participativa de responsabilidades.

- **Diagnosticar, planejar e medir:** não adianta fazer investimentos se não houver uma boa gestão, com metas e indicadores claros. O acompanhamento sistemático dos resultados permite reconhecer, de forma equânime, o mérito de quem obtém bons resultados e as deficiências a serem sanadas. Neste sentido, Pernambuco vem experimentando formas de estabelecimento de metas e de prestação de contas sobre os resultados da educação, com um sistema de informações que parte da sala de aula.
- **Pagar mais aos melhores:** a equação é simples – bons profissionais em boas condições de trabalho conseguem produzir melhores resultados. Essa combinação requer sabedoria e transparência na definição das características esperadas do bom professor e do bom gestor. Essas características traduzidas em competências, viabilizam o desenvolvimento do profissional de educação e o aprimoramento das políticas de reconhecimento, praticando valores enraizados no respeito pelos bons profissionais. A SEE vem praticando políticas de remuneração e de reconhecimento a partir das referências obtidas do IDEPE (Índice de Desempenho da Educação de Pernambuco), com os mesmos critérios do IDEB (Índice de desenvolvimento da Educação Básica) do Governo Federal.⁴
- **Transformar o diretor em gestor escolar:** estudos demonstram o quanto a atuação do gestor influencia os resultados do processo de aprendizagem e da escola como um todo. O diretor é, tradicionalmente, visto como alguém trancado em seu gabinete, resolvendo questões administrativas, e que pouco chama para si o desempenho dos professores e alunos. Já o gestor da atualidade sabe delegar e capacitar uma equipe de trabalho, descentraliza as questões administrativas, se responsabiliza pela liderança do processo educativo e do posicionamento da escola na comunidade e no mundo. Há países em que somente profissionais com alto desempenho na universidade podem se candidatar à carreira de gestor escolar.

Inserir a instituição de educação no contexto da gestão centrada em valores é colocar em questão todos os seus comprometerimentos e responsabilidades com a criação de uma cultura de paz. Já não há, na atualidade, nenhum aspecto da vida das pessoas ou das instituições que permaneça imune a essas transformações.

12. Desenvolvimento Humano, Poder e Educação

⁴ PMGP- Programa de Modernização da Gestão na Educação

A noção ampliada de ser humano nos leva a rever também nossas noções de evolução, progresso e desenvolvimento. Não só o nosso corpo passa por períodos de transformação, pois não somos somente seres que evoluem sob o ponto de vista biológico. Nossas mentes também estão se transformando e, com isso, nossos anseios, nossas aspirações e nossos resultados também passam a ser diferentes. Estamos evoluindo individualmente e como espécie, crescendo como humanidade a cada geração. E crescer significa extrapolar limites.

Nossos níveis de consciência do mundo e de nós mesmos se expandem, inseridos num imenso e contínuo processo. As pessoas estão mudando porque estão interagindo com esses níveis de consciência. Mais ainda, estão agregando novas conceituações à própria noção de consciência e de evolução.

Nosso entendimento sobre evolução esteve extremamente vinculado à perspectiva biológica embasada na noção de sobrevivência. Aprendemos que sobrevive o mais apto, o mais adaptado, e aquele que sobrevive é, conseqüentemente, o mais evoluído.

A partir do estabelecimento deste espaço externo de poder, a tendência é protegê-lo e atacar quem o ameaça - está assim instaurada uma raiz de violência, sob os auspícios da mais acirrada noção de competitividade, onde vale tudo para ser "evoluído". Esta é a abordagem que "coisifica" as relações para poder gerenciá-las, quantificá-las e, a partir daí, estabelecer indicadores e parâmetros de resultados.

Um modelo de evolução centrado exclusivamente na noção de sobrevivência e no exercício do poder externo é um modelo medíocre demais para se aplicar à existência humana. Não somos somente um corpo em busca de sobrevivência, tentando dominar seu meio. Somos seres inteligentes, sensíveis e criativos. Nossos anseios não se restringem exclusivamente às questões de sobrevivência biológica. Nossas mentes também estão em evolução. Há também uma evolução da consciência, que se expressa nos nossos anseios de transcendência.

A evolução da consciência nos conduz não ao anseio de dominação e sim aos de compreensão e cooperação. Para atender aos anseios da consciência humana, é preciso ampliar nossas capacidades de percepção e de processamento mental. A dimensão da consciência humana nos remete ao universo intangível regido por outras leis, se caracterizando por envolver outros níveis de realidade.

O poder que se passa a exercer não é externo. Reconhece-se também uma fonte de poder intangível, uma autonomia interior, algo que não se conquista, não se usurpa,

não se domina, simplesmente porque é natural, inerente a todos os seres humanos. Descobre-se aqui a fonte da noção de liberdade, da responsabilidade e da raiz da ação ética. A integração dos anseios de sobrevivência e de transcendência vem inspirando novos modelos de vida, mais harmônicos e sustentáveis. Os desafios atuais passam pela busca da satisfação sinérgica deste conjunto simultâneo de anseios humanos. É a partir desta visão de integridade humana que um modelo de educação pode ser formulado em três níveis:

Educação material: vinculada à ideia de progresso, trata-se da educação que encaminha o atendimento dos anseios de sobrevivência, de conforto e bem-estar material.

Educação civilizatória: vinculada à perspectiva de desenvolvimento, é a abordagem educativa que estimula a produção humana nas artes, filosofia, ciências e tradições, ou seja, que avança naquilo que, entre as demais formas de vida, só os seres humanos são capazes de produzir – uma civilização.

Educação da consciência: aborda a evolução dos seres humanos, o desenvolvimento das múltiplas inteligências, a prática de valores, o desenvolvimento e a ampliação da consciência.

13. Gestão e ação humana

Não teremos um "fazer" diferente, enquanto não transformarmos também o "sentir" e o "pensar", enquanto não ampliarmos nosso poder de percepção e processamento mental, permitindo uma orientação através de modelos mais abrangentes, que possibilitem um maior número de conexões. Isso corresponde à ampliação da nossa consciência a partir de um modelo que integre as nossas características naturais, os nossos potenciais e a nossa própria atuação. A ação humana se apresenta em três níveis integrados de conexão (MIGLIORI, 1998):

1. Inspiração: conexão do indivíduo consigo mesmo
2. Realização: conexão do indivíduo ao seu universo de ação
3. Repercussão: conexão com os resultados e consequências da ação

O primeiro destes níveis da ação humana é o da conexão do indivíduo consigo mesmo, ou seja, a identificação das próprias potencialidades que está disponibilizando para a ação. Estamos habituados a buscar respostas para algumas questões tais como: O que fazer? Como fazer? Quando fazer? Colocamos toda a nossa atenção sobre o produto final da ação, como se fosse algo desligado de nós mesmos. Afinal de contas, *quem faz?* Esta é a primeira indagação.

Cada ser humano, munido de seus potenciais, acaba entrando em ação em inúmeros ambientes. Trata-se do segundo nível da estrutura de conexões: as realizações

concretas no universo de atuação. Estamos permanentemente em ação na família, no trabalho, no clube, no trânsito, onde quer que estejamos, estamos sentindo, pensando e agindo. Consciente ou inconscientemente, estamos em ação. Discutir a qualidade desta ação é discutir também o grau de consciência e responsabilidade que temos dela.

Infelizmente, o nível de consciência de nossas ações não altera o grau de interferência dos resultados de nossa atuação, pois, queiramos ou não, nossos atos estarão sempre interferindo na realidade externa. Assim, o fato de não termos consciência de nossas ações não significa que elas deixarão de determinar inúmeras consequências.

Todas essas dimensões da ação podem ser observadas sob o ponto de vista individual, se traduzem nas ações da instituição, e se transformam na fonte de possibilidades de um exercício ético da instituição de educação. Por esta razão, exigem um modelo de gestão que contemple todos estes níveis de ação.

14. Gestão e Educação de Qualidade Social

A melhoria da Educação Básica brasileira vem sendo conquista gradativa e crescente. Cumpre, pois, paralelamente aos aspectos físicos, quantitativos, atender mais assertivamente a vários aspectos que contribuem para despontar e vivenciar a educação de qualidade social, tais como:

- Uma escola agradável, acolhedora e inclusiva;
- Gerenciamento de infraestrutura administrativa e pedagógica;
- Gestão e qualificação das pessoas;
- Atenção nas relações de convivência humana e respeito pela diversidade;
- Gestão das relações com grupos múltiplos;
- Governança do aperfeiçoamento.

No ambiente escolar, a qualificação dos gestores passa por eixos interligados:

- **Técnico-instrumental** – conhecer suas competências e funções, e executá-las com propriedade e responsabilidade.
- **Político-relacional** – saber inserir a atuação da instituição escolar em diferentes cenários relevantes, onde a escola produz impactos e também é impactada.
- **Filosófico** - conhecer a dimensão ética de sua atuação como ser humano, cidadão e profissional; saber alinhar a atuação pessoal e institucional a um conjunto de valores universais.
- **Humano** – agir consciente do seu potencial amoroso e benéfico, provocando estas mesmas potencialidades em todas as relações, promovendo o bem comum.

Neste contexto, a SEE instituiu o Programa de Modernização da Gestão Escolar que pressupõe uma nova forma de organizar a gestão das unidades escolares, fundamentada nos princípios da autonomia, da gestão democrática e participativa, envolvendo planejamento, liderança, acompanhamento e avaliação. O modelo de gestão para resultados está relacionado ao tradicional modelo de gestão proposto por Deming, que estabelece quatro passos de um ciclo de gestão - o “PDCA” - sigla em inglês que significa:

- **PLAN** (planejamento): estabelecer uma meta e elaborar um plano de ação.
- **DO** (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
- **CHECK** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os processos e resultados, confrontando-os com o planejado.
- **ACT** (ação): agir de acordo com o que foi avaliado, de forma a aprimorar a execução e corrigir eventuais falhas.

A partir deste modelo, o Programa de Modernização da Gestão Escolar parte da ideia de que a SEE, as GRE's e unidades escolares elaboram seus planos, põem em prática, avaliam os resultados das ações e, finalmente, ajustam seus planos, fazendo com que o ciclo se repita continuamente. Em síntese, a gestão para resultados, no sistema estadual de ensino em Pernambuco, é orientada para o alcance dos objetivos de melhoria da qualidade social do ensino, explicitado em metas anuais de melhoria do IDEPE. O alinhamento das ações de cada unidade escolar com os objetivos prioritários estabelecidos para o sistema de ensino é condição essencial para o sucesso do Programa de Modernização da Gestão Pública.

Assim posto, todos nós somos responsáveis por uma educação de qualidade social, porém, é preciso realçar a importância fundamental das lideranças locais, sobretudo dos gestores, compreendidos como os que estão nas escolas, nos núcleos gerenciais, e no macro sistema. Cabe lembrar que, no modelo de gestão sistêmica, a divisão participativa de responsabilidades entre gestão administrativa e gestão pedagógica se dá de forma complementar.

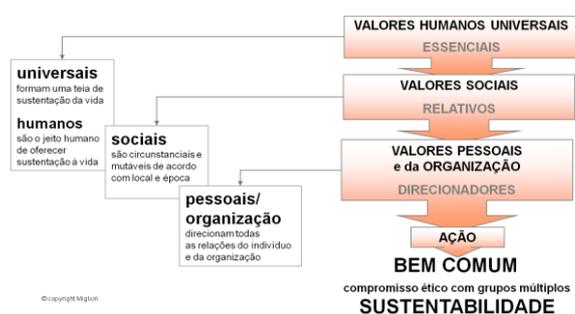
Além da concretização da matrícula de todos na escola, devem ser objetivos das escolas atingir o objetivo maior de qualidade social, eficiência e equidade, a construção coletiva e colaborativa de acesso ao conhecimento, as práticas de cidadania dentro e fora do espaço escolar, viabilizando, também, o bem-estar, a felicidade e a promoção do bem comum.

Os parâmetros legais estabelecem que os gestores sejam responsáveis em prover as ações e buscar insumos e parcerias com a finalidade de zelar pela aprendizagem e sucesso do aluno, como preconiza a LDBEN – 9394/96. Além disso, a gestão que se propõe tem, como base, a educação para a paz, valores humanos e a noção de sustentabilidade.

15. Estrutura de Valores

Os Valores Humanos Universais são os que permeiam todas as culturas em todos os tempos e impulsionam a evolução da consciência humana.

Figura 9 – Valores Humanos Universais



Fonte: www.migliori.com.br

Há diferentes esferas de valores, o gestor precisa ser capaz de transitar por todas elas e estabelecer um sistema de gestão com foco na construção do bem comum.

Valores são um impulso para o exercício inteligente, criativo, transformador e benéfico das nossas competências – não são restrições funcionais. São pontos de partida, princípios onde enraizamos nossa atuação: inspiram as ações, modelam a realidade, direcionam resultados. Valores inspiram a interação com a realidade, direcionando as nossas responsabilidades, ou seja, a capacidade de oferecer respostas às solicitações da realidade:

Figura 10 – Valores e Responsabilidades



Fonte: www.migliori.com.br

Os desafios da sustentabilidade exigem que a escola se posicione como instituição global, com responsabilidades que extrapolam os limites físicos da instituição, do currículo, da comunidade escolar. Novas esferas de compromisso devem compor o Projeto Político Pedagógico, viabilizando a educação para a cidadania planetária. Os valores precisam ser praticados como pontos de partida de todo tipo de atuação pessoal e institucional. Esse é o ponto em que enraizamos nossas ações.

Os gestores podem preferir acreditar que as necessidades do espírito humano de amor, justiça, respeito, confiança e dignidade não são importantes, afinal, tal como as raízes das árvores, elas são invisíveis. E aí caem na armadilha de só observarem a realidade tangível, aquilo que é fácil de ver - folhas e frutos são fáceis de observar, assim como é possível medir a robustez e a extensão dos galhos. Mas nada disso se sustenta por muito tempo se não houver raízes vigorosas. É tarefa do gestor administrar as dinâmicas tangíveis e intangíveis da instituição, aquilo que é concreto, palpável e mensurável, e também o que é invisível, intangível e, muitas vezes, incontrolável. Mas isso só se torna possível quando o gestor compreende que liderar não é sinônimo de controlar.

16. Ética, Lei e Moral⁵

Construir uma cultura ética requer esforço para perceber a complexidade do contexto a ser observado em suas múltiplas dimensões, compreendendo que as políticas provocam resultados e repercussões diferentes em cada um dos diversos níveis de relacionamento. Daí a importância de diferenciarmos as instâncias da ética, da lei e da moral sob a ótica de valores e do destino comum.

A dimensão ética corresponde a um movimento do indivíduo sobre a organização, e da organização sobre a sociedade. Ela corresponde ao resultado do discernimento acerca do enraizamento interno das suas próprias ações, e da tomada de consciência sobre os valores que orientam a sua própria atuação. Trata-se do resultado imposto, em última instância, pela dimensão do caráter. Nenhuma norma consegue ter alcance direto sobre este foro íntimo – é uma responsabilidade individual.

Enquanto a ética é um movimento do indivíduo sobre a organização e, em última instância, também sobre a sociedade, a lei, as normas, as regras são os instrumentos

⁵ Mais informações em http://www.migliori.com.br/artigos_folha.asp?id=16 e www.migliori.com.br

da instituição e da própria sociedade atuando sobre o indivíduo. Através de um conjunto de normas, podemos ou não vir a estabelecer abordagens comuns de convivência harmônica, de desenvolvimento em escala humana e de sustentação da vida. Para isso servem os códigos, os manuais e os regulamentos.

A moral corresponde aos hábitos e costumes. São o resultado da ação da cultura sobre o complexo formado por indivíduo/instituição/sociedade através da formação de uma mentalidade, da estruturação de um jeito de viver, agir e expressar a vida, de um conjunto de hábitos que acabam também formatando nosso caráter e conduzindo as ações.

Quando distanciados dos princípios de valores humanos universais, seguramente os indivíduos não são éticos, as normas não são justas, os hábitos e costumes são decadentes, e nenhum desses instrumentos é capaz de construir o bem comum. Sob essa perspectiva, valores humanos universais são fonte de inspiração e também modelo de ação.

17.O Desafio Ético das Instituições de educação

Não é possível atingir a sensibilidade da comunidade ou a cooperação organizacional se, necessariamente, o seu próprio modo de fazer as coisas e o seus interesses forem mais fortes do que qualquer outra coisa. Quando seu próprio bem-estar é a preocupação primária e o ponto de partida para a criação das suas ações, a tendência é ajustar as antenas da percepção, do conhecimento e da sensibilidade de modo a filtrar o resto do mundo. O espírito do "primeiro eu" dá origem ao "cada um por si" ou àquilo que muitos definem como a "lei da selva". Seguramente não é uma postura que honre a nossa condição humana.

Aqui se enraíza uma das grandes revoluções do pensamento gerencial estratégico para o século XXI: a integração entre razão, sensibilidade e ação. Ou, trocando em miúdos, entre cabeça, coração e mãos. Há milênios esta possibilidade integradora vem sendo sugerida e exercitada pelos seres humanos, mas, no momento, ela se transformou em urgência. Não basta dispor da informação, criar a estratégia. Isso não nos garante uma ação consciente.

O que motiva, contagia, enobrece não é só *saber* o que se está fazendo, e sim *acreditar* no que se faz. A estruturação de um eixo de coerência entre cabeça coração e ação depende do estilo de gestão que promova um serviço de alto valor acrescido com flexibilidade, capacidade de resposta, saber ouvir, consciência de qualidade, disposição para descartar sistemas estabelecidos, mentalidade de parceira e inovação.

18. Construção da ação ética nas instituições: dilemas do gestor

Uma fórmula simples para aferirmos o quanto estamos nos aproximando de uma postura ética institucional é identificar respostas para três aspectos:

1. Comportamento ético na busca do sucesso
2. Atitude orientada para o bem comum
3. Motivação ética pragmática

Estes três aspectos correspondem à manutenção dos princípios éticos como ponto de partida das ações, tendo como foco não somente o interesse próprio, e sim o serviço, revelando uma competência inteligente e criativa que se expressa em ação pragmática, transformadora e benéfica. Estamos nos deslocando na direção da cooperação mais do que da competição. Mais do que ser competitivo, o que importa hoje é ser competente - e isso inclui todos os aspectos já descritos sobre o exercício prático das nossas dimensões humanas.

Este é um estado de espírito que está em sintonia com a complexidade da realidade: voltar-se simultaneamente para as pessoas e os relacionamentos, sem esquecer os serviços e controles. O julgamento institucional através da lente da eficiência e da técnica é substituído pelo discernimento exercitado através do ponto de vista do relacionamento. A compreensão dos desafios não se baseia somente em produtos concretos, mas também na qualidade dos relacionamentos que, inevitavelmente, qualquer atitude institucional irá criar. Estes relacionamentos podem ser enganosos, exploradores, opressivos e agressivos ou, ao contrário, fortalecedores, harmônicos, benéficos e construtivos. Essas qualidades dependem de quão éticas são as ações de gestão realizadas.

Para encaminhar a ação de gestão ética, dois tipos de situação precisam ser encarados com determinação:

1. situações em que não se sabe o que é certo fazer;
2. situações em que se sabe o que é certo fazer, mas não se faz.

A incerteza ética ocorre quando se está diante de um dilema em que os gestores não sabem ou não conseguem estabelecer um consenso sobre o que se deve ou não fazer. Geralmente, esta situação ocorre na formulação de ações cuja execução e repercussão precisam de análise cuidadosa e abrangente. A resolução bem sucedida desta situação exige que o gestor estabeleça e crie um processo ético para a tomada de decisão e para implementar a ação. São os momentos em que é fundamental exercitar o eixo de coerência entre cabeça, coração e ação.

O processo decisório ético é aquele que maximiza cuidadosamente as alternativas envolvidas, estabelece uma relação abrangente com os aspectos da realidade envolvidos e leva em conta um contexto maior de execução. A liderança ética exige a responsabilidade não só sobre seu próprio comportamento, mas também sobre o comportamento dos outros. Por exemplo, se são estabelecidos prazos e requisitos de desempenho ambiciosos para uma determinada ação, é preciso levar em conta que os subordinados terão necessidade de capacitação realista, recursos e tempo para a execução. Se isso não se concretiza na etapa de execução, corre-se o risco de que, para atender às metas, sejam percorridos atalhos que comprometam a qualidade, a segurança, e até mesmo a honestidade das pessoas envolvidas.

As situações em que não se sabe o que fazer tornam inseparáveis as questões éticas do foco de análise sobre processos, execução, relacionamentos e competência. A resolução deste tipo de problema depende do desenvolvimento da capacidade de reconhecimento das práticas antiéticas, percebendo com velocidade e perspicácia quando as fronteiras estão sendo violadas.

Algumas questões muito simples podem ser úteis para recordar esses valores:

- Isso é certo?
- Isso é justo?
- Isso prejudica alguém?
- Isso pode ser divulgado para qualquer pessoa?
- Eu diria a meu filho para se portar assim?

É importante praticar esse método tão simples para que o curso ético das ações não pareça tão impossível que se torne impraticável até pensar nele. O risco da desagregação organizacional é muito grande, pois todo deslize passa a ter pouca importância ou, então, não é da responsabilidade de ninguém. Tornam-se comuns algumas explicações para não agir com integridade:

- *"Ninguém está sendo prejudicado."*
- *"Todo mundo faz isso. É assim que as coisas são feitas."*
- *"Todo mundo entende o que está acontecendo."*
- *"Não posso me dar ao luxo de fazer diferente."*

**A liderança ética exige a
responsabilidade não só
sobre seu próprio
comportamento, mas
também sobre o
comportamento dos outros.**

- *"Ninguém se importa com isso."*

No ambiente institucional essas explicações são sinal de alerta. É hora de observar o seu próprio comportamento e o da instituição.

19. Relacionamentos éticos nas instituições

A natureza do processo educativo exige que o gestor atenda, simultaneamente, a múltiplos relacionamentos e responsabilidades. A amplitude deste processo se amplia permanentemente e na mesma medida que o espectro de relacionamentos: alunos, professores, funcionários, fornecedores, chefes, subordinados, comunidade, mídia, outras instituições de educação, mercado de trabalho, meio ambiente, sistema legal, cidade, país, planeta, entre outros.

Relacionamentos não são uma circunstância estática, mas um processo dinâmico que passa por constantes transformações. Isso significa que as relações precisam constantemente ser renovadas. Isso não se esgota no conceito de inovação, pois não basta inovar. *Renovar* significa rever tudo o tempo todo, estar atento a todas as dimensões destes relacionamentos, contemplando a atenção plena, constante e não o pré-julgamento e a conseqüente indiferença ou ilusão de controle.

O Programa de Modernização da Gestão Escolar da SEE aponta que a liderança do dirigente escolar é essencial para transformar a escola em um ambiente favorável à aprendizagem de todos os estudantes. Neste sentido, o Programa estabelece que uma boa escola apresenta características associadas a alguns fatores que aqui transcrevemos:

Organização e gestão da escola: é importante que o gestor escolar exerça a liderança e seja reconhecido pelos professores e pela comunidade escolar, como exemplo de dedicação e comprometimento com os resultados positivos da escola.

Recursos escolares: a existência, conservação e manutenção de espaços físicos adequados e a correta utilização de recursos humanos, financeiros e pedagógicos no âmbito da escola fazem diferença no melhoramento escolar se forem efetivamente utilizados de forma coerente com o projeto pedagógico da escola.

Clima acadêmico: a ênfase nas atividades de ensino e aprendizagem devem se constituir na ação principal da escola. Para tanto, é importante identificar as diversas demandas sociais e organizar o funcionamento da escola, visando a dar primazia às atividades acadêmicas.

Adequação da qualificação docente à disciplina ministrada: a atividade principal do professor é o ensino e é na escola e na sala de aula que devem começar as mudanças para a melhoria da qualidade social da educação. O professor deve conhecer a

disciplina e os conteúdos, as técnicas de ensino e os recursos didáticos adequados para promover a aprendizagem de todos os estudantes.

Expectativas elevadas: é importante que a comunidade escolar acredite e demonstre, por meios de ações, que todos os estudantes podem aprender, promovendo a solidariedade e o respeito às diversidades, e o respeito aos direitos humanos.

Avaliação: os resultados da avaliação são utilizados no processo educacional como ferramenta para melhorar o ensino.

Ambiente ordeiro: os critérios de convivência dentro da escola são explicitados em seu regimento, apresentados e discutidos com os estudantes, professores, pais e funcionários, as regras são seguidas e as responsabilidades são cumpridas.

Envolvimento com a comunidade: cabe ao gestor escolar, como líder, transformar a escola em um espaço favorável à aprendizagem, em que predominam a colaboração, a solidariedade, a justiça e a igualdade. O gestor deve conhecer a realidade em que a escola está inserida e atender às suas expectativas, demonstrando liderança e comprometimento. A valorização e atuação do Conselho Escolar, do Grêmio Escolar e de outros órgãos de participação são importantes vias para a consolidação de uma gestão participativa e democrática.

20. Liderança ou controle?

Muitos gestores assumem a postura de “proteger” sua equipe dos problemas, para que possam ficar livres para ensinar. Muitas vezes, sem perceber, acabam alimentando um ambiente organizacional em que a sua abordagem de liderança faz com que os problemas sejam diretamente direcionados para eles, antes mesmo que outra pessoa consiga chegar às questões. Isso alimenta a sua ansiedade em estar certo ou errado, e a passividade e o ceticismo entre professores e funcionários. Este não é um modelo de liderança, e sim uma estratégia de controle.

Consciente ou inconscientemente, este gestor tem algumas crenças sobre o que é liderar. Ele acredita que o bom líder adquire e permanece no controle durante todo o tempo, assumindo e mantendo esta posição, pois acredita que ninguém irá defender a escola melhor do que ele. Ele tem certeza de que o bom líder busca vencer todas as dificuldades e confrontos e não admite que existam sentimentos negativos na escola, pois seriam indícios de que o gestor não consegue inspirar ou motivar os professores.

Na visão de Senge (2005), este modelo de liderança sobrecarrega o gestor: *“seja forte, seja racional, seja convincente, seja correto, não recue.”* Muitas vezes este tipo de comportamento dificulta a investigação, a reflexão e a integração das pessoas em torno de um propósito comum.

Senge (2005) sugere quatro competências de liderança:

- *Envolvimento*, como a capacidade de mobilizar as pessoas para lidarem com problemas difíceis.
- *Pensamento sistêmico*, que corresponde à capacidade de encontrar respostas para uma questão que amplia as possibilidades de ação em um problema complexo: “quais são os limites desta situação?” – as respostas identificam as pessoas, áreas ou instâncias que precisam ser incluídas no pensamento e na ação.
- *Liderar a aprendizagem*, que significa ter uma abordagem centrada no aprendiz, em oposição a uma “centrada na autoridade” para todos os problemas, dentro e fora da sala de aula. Em uma cultura como essa, todas as pessoas do sistema são aprendizes, e agem como aprendizes.
- *Autoconsciência*, que corresponde à competência de saber o impacto que o gestor causa nas pessoas e no sistema, e como este impacto muda com o tempo, ou seja, ter clareza se sua atuação agrega ou não valor ao sistema.

A prática destas competências provoca uma transformação não só no perfil da liderança, mas no comportamento de toda a instituição. (ver sugestão de atividades na seção “Na Prática” no ambiente virtual do PROGEPE). Este tipo de liderança implica o compartilhamento de poder. Inúmeras experiências bem sucedidas em Pernambuco exemplificam estes novos modelos, como os resultados publicados pelo Programa Liderança nas Escolas, em que são apresentados projetos com alunos que participam da gestão escolar; atuam de forma transformadora nas suas comunidades, envolvem-se em atividades que diminuem a evasão e a repetência; a escola leva em conta seus interesses específicos, trabalhando de forma integrada com o ensino profissionalizante, entre outras ações.

21. Lideranças, mudanças e gestão de pessoas

O Programa de Modernização da Gestão Escolar da SEE estabelece que: *“cabe ao gestor escolar a tarefa de distribuir responsabilidades, construir uma relação harmoniosa entre os membros da comunidade escolar e proporcionar um ambiente de trabalho motivador e favorável à aprendizagem dos estudantes.”*

Essas atribuições remetem às responsabilidades pela gestão de pessoas – fator primordial para os resultados educacionais. Mas pessoas não são “recursos” que podem ou não ser acionados à medida que o gestor considera necessário. Pessoas executam suas ações em função do que pensam e sentem – e este é um universo invisível, que exige do gestor habilidade e sensibilidade.

A gestão de pessoas não se reduz exclusivamente aos processos de seleção, capacitação, formação de equipes e distribuição de responsabilidades. Ela é mais desafiadora do que isso, pois envolve um processo dinâmico de transformação e ação, inerente às pessoas.

As pessoas aparentam gostar de mudanças: opinam, questionam, criticam a aplicabilidade institucional, mas, no fundo, não desejam e não aceitam as mudanças pessoais que impactam em seus hábitos. O universo do trabalho oferece exemplos vivos dessa ambivalência pessoal e profissional. As pessoas mostram-se dispostas a mudar, “mas não muito”.

Estudos demonstram que entre quatro pessoas submetidas a mudanças, três passam por este processo de resistências psicológicas, e apenas uma aceita e lida com naturalidade com o novo cenário (PALOMINOS, 1997). Para as lideranças, é fundamental conhecer este mecanismo para poder superá-lo, e adotar iniciativas que realmente auxiliem as equipes a assimilar e superar o desafio da mudança, encarando-o como uma oportunidade e não como uma ameaça.

Figura 11 – Desafios para as Lideranças



Fonte: www.migliori.com.br

É preciso que os gestores sejam os primeiros na instituição a estar verdadeiramente dispostos a sair da “zona de conforto mental”, na qual as variáveis operacionais e comportamentais são conhecidas, e buscar alternativas de gestão que poderão levar a situações diferentes, novas ou desconhecidas: *deixar a zona de conforto é migrar do trilho conservador para caminhos desafiadores e provocativos.* (PALOMINOS, 1997.)

Este é um papel fundamental do gestor na gestão de pessoas, provocando e inspirando uma mudança de mentalidade, mantendo como um dos seus principais focos, a administração do grupo de indivíduos dentro da instituição, que deixam de ser submetidos a uma política de Recursos Humanos, e passam a merecer um programa de gestão de Seres Humanos. Pessoas tratadas como “recursos” se comportam como “coisas”, ou seja, seres inanimados que não pensam, não sentem nada, só funcionam como qualquer máquina – às vezes bem, às vezes mal. Já a pessoa que se sente dignificada pela instituição em que trabalha é capaz de se comprometer com as tarefas realizadas e funções desempenhadas, agindo de forma independente e autônoma. O ambiente de trabalho deve ser um lugar de crescimento pessoal, aprendizagem e responsabilidade. Não é possível que uma escola, cujo propósito é educar, não seja também uma instituição que aprende. Os gestores precisam ser capazes de proporcionar aos funcionários um ambiente inteligente, e isso significa manter um aprimoramento contínuo das pessoas – este é um caminho que conduz ao comprometimento.⁶

22. Transdisciplinaridade na gestão

A transdisciplinaridade⁷ não é, em si, uma metodologia, é uma maneira de ser diante do saber. Se as disciplinas são o resultado da fragmentação do conhecimento produzida sob a égide do intelecto, reconhecendo um mesmo e único nível de realidade, a transdisciplinaridade passa a ser compreendida não só como a interação entre várias áreas de conhecimento, mas também entre as várias formas de conhecer.

O Programa de Modernização da Gestão Escolar da SEE aponta que *o papel mais significativo da nova visão de gestão, focada no sucesso do aluno, define a escola como um espaço de desenvolvimento e a sala de aula como um local de aprendizagem. É importante perceber o significado desta diferenciação entre desenvolvimento e aprendizagem. Este entendimento se torna mais claro à luz da abordagem transdisciplinar. A transdisciplinaridade abre espaço para o exercício humano ético, interativo e harmônico estabelecendo condições para algumas providências concretas e pragmáticas:*

- O estabelecimento das raízes para o exercício de uma competência amorosa, entendendo-se o amor como um padrão que une, aproxima, integra quem somos ao que sentimos, pensamos e fazemos, mantendo o equilíbrio da vida como fonte de conhecimento, criando ações que não se justificam através de abordagens

⁶ Veja as sugestões sobre este tema na seção “Na Prática”

⁷ Veja a Carta da Transdisciplinaridade no ambiente virtual do PROGEPE

fragmentadas onde a ética, a dignidade, os sentimentos e a própria humanidade permanecem alijados.

- A criação de propostas metodológicas em que o desenvolvimento das potencialidades humanas ocorra numa movimentação integradora, onde as diferenças são respeitadas, as múltiplas inteligências são exercitadas na construção do conhecimento, e as diferentes culturas passam a ter seu cabedal de conhecimento validado.
- A harmonização entre o sagrado, o científico, o artístico, o filosófico, o político, o individual, o profissional, o social e o espiritual como instâncias da realidade que precisam receber abordagens integradoras sem privilegiar nenhum patamar de observação.
- A compreensão de que as necessidades humanas de alimento, de casa, de segurança, de ter trabalho como meio de vida são simultâneas às de ser feliz, de amar e ser amado, de ser criativo e digno de estar vivo. Neste sentido, as ações educativas devem ser planejadas de forma sinérgica, reconhecendo a importância de atender, simultaneamente, aos anseios humanos de sobrevivência e de transcendência: interagir com as manifestações da dimensão biológica e da dimensão da consciência humana.
- A integração entre as diferentes dimensões da ação humana: a instância ética de inspiração, a realização prática das ações e a avaliação integradora entre resultados e repercussão, contemplando a dinâmica interativa dos aspectos tangíveis e intangíveis da ação.

Sob o ponto de vista das responsabilidades, a transdisciplinaridade permite focar, simultaneamente, os múltiplos níveis de relacionamento, inovando, renovando e liderando processos integradores e centrados na ética da diversidade e do bem comum, tais como:

1. Estabelecer relações garantindo competência e qualidade de resultados, tendo consciência do real benefício que se pode promover.
2. Estabelecer processos de gestão mantendo uma equilibrada distribuição participativa de responsabilidades.
3. Promover educação e desenvolvimento humano mantendo a atenção sobre as condições em que os processos educativos ocorrem, ao que se ensina, a como se aprende e a quem participa do processo.
4. Democratizar oportunidades preparando as pessoas para percebê-las e poder usufruir delas.
5. Realizar ações de impacto social tendo sensibilidade para transformar o sentimento de inferioridade e as circunstâncias de exclusão que permeiam muitos grupos sociais.

6. Manter todos os relacionamentos institucionais contemplando, de forma equânime, os aspectos tangíveis e intangíveis dessas relações.
7. Aproximar representantes de diferentes áreas de atuação, de diferentes facções políticas ou de diferentes vertentes ideológicas, despertando entre eles o real sentimento de solidariedade, de cooperação e de foco no bem comum.

23. Educação para a transformação ética e sustentável

**"Já que é na mente dos homens
que as guerras começam,
é nas escolas do mundo que
devemos pôr um fim ao começo
de todas as guerras."**

Robert Muller

**Chanceler da Universidade da
Paz das Nações Unidas**

Kuhn (1987) nos coloca que *"o caminho que leva do estímulo à sensação é parcialmente determinado pela educação. Indivíduos criados em sociedades diferentes comportam-se em algumas ocasiões como se vissem coisas diferentes."* Trata-se da hipótese de que aquilo que nos parece óbvio e lógico pode, na verdade, ser apenas o resultado de um condicionamento longamente instituído e profundamente sedimentado.

Essa é a parcela de responsabilidade da educação no que diz respeito à transmissão de modelos e à influência nos comportamentos condicionados. Porém, o processo educativo traz também uma outra possibilidade: provocar o desenvolvimento das potencialidade humanas, oferecendo um contexto onde as pessoas podem dar o que têm de melhor: *"a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa - espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo ser humano deve estar preparado para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida"* - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI.

Percebe-se aqui a relevância do papel da educação e do desenvolvimento humano na concretização de uma cultura de paz e de um mundo melhor. É preciso compreender educação como um processo que ocorre durante toda a vida, já que, como seres humanos, somos um processo em constante transformação.

É de uma postura ética perante a transformação que emerge a atual noção de sustentabilidade como uma abordagem que remete a um outro modo de vida, e não só à preservação ambiental.

Ser sustentável não se reduz a plantar árvores, economizar água e energia, ou reciclar o lixo. Uma educação para a sustentabilidade ultrapassa a educação ambiental e nos remete a uma educação em valores. A sustentabilidade requer uma profunda revisão dos valores que inspiram nossas ações e modelam a realidade.

Os recentes impasses dos governos de diferentes países durante a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, revelam a dificuldade das pessoas e das instituições públicas e privadas em rever seus modelos em profundidade.

A Conferência teve dois temas principais:

- A economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza;
- A estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável.

O documento **“Rio+20: como chegamos até aqui”**⁸ apresenta o histórico dos acontecimentos que antecederam à Rio+20, e o respectivo conjunto de expectativas. Os resultados da Conferência demonstraram a dimensão das dificuldades para a construção de um novo modo de vida. Embora não falem diagnósticos a respeito dos nossos desafios, temos carência de tecnologia, de investimentos, de solidariedade política, de mecanismos que promovam um entendimento global.

Como seres humanos, não nos falta inteligência, mas talvez estejamos carentes de boa vontade, eficiência e eficácia nas nossas decisões e ações. Mesmo assim, nossa esperança se renova perante as novas gerações, crianças e jovens que hoje podem aprender a ser cidadãos de um outro mundo, mais justo, equilibrado e harmônico, sob a ótica social, econômica e ambiental. Neste cenário, nossas responsabilidades se ampliam na mesma medida em que nossas esperanças se renovam, pois depende de cada um de nós decidir se a educação que praticamos reproduz um modo de vida inviável, ou contribui para a necessária transformação.

⁸ Acesse a síntese do documento na biblioteca virtual do PROGEPE

Para saber mais

AVELINE, C. **Apontando para o futuro**. Porto Alegre: FEEU e Prajnaparamita, 1996.

BARRET, R. **Criando uma organização dirigida por valores**. São Paulo: Antakarana, 2008.

BENEVIDES, M.V. **Educação em Direitos Humanos: do que se trata?**, 2000. Disponível em: < - <http://www.hottopos.com/convenit6/victoria.htm>>. Acesso em: 25 maio de 2012.

BRASIL. Secretaria Especial de Direitos Humanos. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Direitos Humanos**. Ministério da Justiça. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos, 2008.

D'AMBROSIO U. **A Era da Consciência**. São Paulo: Petrópolis, 1997.

KUHN T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1987.

MIGLIORI, R. et al. **Ética, Valores Humanos e Transformação**. São Paulo: Peirópolis, 1998.

_____. **Paradigmas e Educação**. 1. Ed. São Paulo: Aquariana, 1993.

_____. **Cultura de Paz e Valores Humanos**. Rio de Janeiro: Programa da Paz, 2001.

_____, D'AMBROSIO U.; INOUE A.A.. **Temas Transversais e Educação em Valores Humanos**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 1999.

MORIN, Edgar. **Complexidade e transdisciplinaridade: a reforma da universidade e do ensino fundamental**. Natal: EDUFRN, 1999.

NICOLESCU, B. **Que sociedade queremos para o amanhã?** Documento do CIRET/UNESCO, 1999.

PALOMINOS, R. **Nem acaso, nem milagre – a gestão do compromisso**. São Paulo: Ed. Gente, 1997.

QUINN, R. **Mude o mundo – um novo conceito de liderança**. São Paulo: Mercuryo, 2003.

SENGE, P. **Escolas que aprendem**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SINGER, P. **Vida Ética**. São Paulo: Ediouro, 2000.

ZAPONI M e VALENÇA E. **Política de responsabilização educacional: a experiência de Pernambuco**. Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco, abril de 2009.

Para aprofundar o estudo sobre os temas deste módulo, indicamos algumas leituras, vídeos e publicações virtuais.

Consulte todas as recomendações no ambiente virtual do PROGEPE.

Cada uma delas trata de um eixo importante para o tema.

Na Prática

ATIVIDADE 1⁹

Construção de um “case” de gestão escolar:

- 1) Convide pessoas que você considera relevantes para identificarem, juntas, os maiores desafios na sua instituição de educação.
- 2) Diferencie aquelas situações que se enquadram em uma dessas situações:
 - **Situações em que não se sabe o que fazer:**
“Acredito que algo deve ser feito, mas não sei o quê.”
 - **Situações em que se sabe o fazer e não se faz**
“Sei o que deve ser feito, mas não acredito que deva fazê-lo.”
- 2) Escolham um destes dilemas e procurem encontrar caminhos de solução. Assim, você estará construindo um “case” de gestão escolar. Para isso, percorram os seguintes passos:

Aqui você encontra sugestões para aplicar os conteúdos deste módulo no seu cotidiano. Execute as ações aqui propostas, consulte as outras sugestões no ambiente virtual do PROGEPE e compartilhe seus resultados.



⁹ Todas as instruções para a execução desta atividade se encontram no ambiente virtual do PROGEPE. Registre lá cada um desses passos. Você estará contribuindo, de forma efetiva, para que seus companheiros também aprendam com suas contribuições.

Comunidade Virtual de Aprendizagem

As questões abaixo serão abordadas nos fóruns sobre os temas norteadores deste Módulo:

Questões para os Fóruns

Questão 1:

Como os valores universais podem ser praticados no ambiente de trabalho e nas práticas de gestão?

Questão 2:

Na sua escola, quais são as possibilidades de praticar a transdisciplinaridade na gestão?

Questão 3:

Quais os maiores desafios globais da atualidade e como a educação pode contribuir para solucioná-los?

Questão 4:

Qual a diferença entre cultura de paz e combate à violência?

Participe da comunidade virtual do PROGEPE. Visite o portal, compartilhe sua experiência e seu conhecimento.

Conteudista

Regina de Fátima Migliori

Dedica-se a desenvolver o potencial ético das pessoas, organizações e comunidades, atuando em diferentes áreas junto a empresas, universidades, governos e terceiro setor; é Bacharel em Direito, Letras Português-Inglês, Pós-graduada em Neuropsicologia, Doutoranda em Epistemologia e História da Ciência na UNTREF-Universidade Nacional Tres de Febrero em Buenos Aires; consultora em Cultura de Paz da Unesco; coordena o Núcleo de Pesquisas do Cérebro e da Consciência e o Laboratório de Neuro-Educação vinculados ao Migliori e Fundação Douglas Andriani; membro-fundador do Instituto de Estudos do Futuro e da Rede Paz; é professora da Fundação Getúlio Vargas, da UMAPAZ-Universidade do Meio Ambiente e Cultura de Paz da Secretaria do Verde e do Meio Ambiente de São Paulo; é Coordenadora Pedagógica da Pós-Graduação em Neuropsicologia do CDN-Centro de desenvolvimento Diagnóstico; atua em consultoria estratégica de negócios sustentáveis, desenvolvimento humano e cultura organizacional com foco em valores, comunicação sustentável e relacionamento com stakeholders; é colunista dos portais Mercado Ético, Nós da Comunicação, autora de livros e articulista em diversas publicações.

www.migliori.com.br

<http://lattes.cnpq.br/0030324993027013>

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO

Gerente da Regional de Educação Recife Norte: **Gilvani Alves Pile Torres**
Gerente da Regional de Educação Recife Sul: **Marta Maria de Lira**
Gerente da Regional de Educação Metropolitana Norte: **Sinésio Monteiro de Melo Filho**
Gerente da Regional de Educação Metropolitana Sul: **Danielle de Freitas Bezerra Fernandes**
Gerente da Regional de Educação Mata Norte: **Luciana Anacleto da Silva**
Gerente da Regional de Educação Mata Centro: **Ana Maria Xavier de Melo Santos**
Gerente da Regional de Educação Mata Sul: **Sandra Valéria Cavalcanti**
Gerente da Regional de Educação Litoral Sul: **Jorge de Lima Beltrão**
Gerente da Regional de Educação Vale do Capibaribe: **Edjane Ribeiro dos Santos**
Gerente da Regional de Educação Agreste Centro Norte: **Antônio Fernando Santos Silva**
Gerente da Regional de Educação Agreste Meridional: **Paulo Manoel Lins**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Moxotó Ipanema: **Elma dos Santos Rodrigues**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Alto Pajeú: **Cecília Maria Peçanha Esteves Patriota**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Submédio São Francisco: **Maria Dilma Marques Torres Novaes Goiana**
Gerência Regional de Educação Sertão do Médio São Francisco: **Anete Ferraz de Lima Freire**
Gerência Regional de Educação Sertão Central: **Waldemar Alves da Silva Júnior**
Gerência Regional de Educação Sertão do Araripe: **Maria Cleide Gualter Alencar Arraes**

COMISSÃO ESTADUAL DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO

Presidente: **Carla Cavalcanti Fernandes**
Alda Lúcia Limados Santos
Anselmo José Santos de Lima
Carmen Raquel Nunes Silva
Henriete Maria Medeiros de Araújo
Luciano Carlos Mendes de Freitas Filho
Maria de Araújo Medeiros Souza
Norma Bandeira de Almeida Vasconcelos
Shirley Silva Moura
Zélia Oliveira da Silva Pereira
Zózimo Gonzaga de Oliveira

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

Coordenação Geral do PROGEPE: **Ana Claudia Dantas**
Coordenação Administrativa – PROGEPE: **Arandi Maciel Campelo**
Coordenadora do Curso de Aperfeiçoamento – PROGEPE: **Maria do Socorro Ribeiro Nunes**
Execução Administrativa Financeira da UPE – PROGEPE: **Maria Rozângela Ferreira Silva, José Thomáz C. de Medeiros**

PRODUÇÃO

Organização e gestão dos conteúdos:
Regina de Fátima Migliori

Conteudistas deste Módulo:
Regina de Fátima Migliori

Foto da capa:
Entrega de tablets – Escola Apolônio Sales
Ademar Filho

Todos os direitos são reservados para Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco.
A publicação poderá ser reproduzida por meio impresso ou digital, desde que citada a fonte

O Decreto nº 38.103, de 25 de abril de 2012, implanta a política estadual de formação continuada de diretor escolar, por intermédio do Programa de Formação de Gestor Escolar - PROGEPE, que tem por finalidade desenvolver ações diagnósticas, formativas e avaliativas, com o objetivo de contribuir na formação de lideranças sistêmicas capazes de atuar no conjunto da escola, assegurando que cada estudante atinja o seu potencial e cada escola se transforme em uma excelente escola.

O PROGEPE constitui-se nas etapas seletiva e formativa do processo de seleção de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais de Pernambuco. A etapa seletiva compreende:

- 1. Curso de aperfeiçoamento de 180 horas, sendo 96 horas presenciais e 84 horas a distância;*
- 2. Certificação, que tem como finalidade identificar um conjunto de competências profissionais relacionadas à gestão escolar.*

Como continuidade ao processo de qualificação profissional, a etapa formativa tem como objetivo promover o aprofundamento e a ampliação de conhecimentos indispensáveis ao exercício das funções e compreende :

- 1. Curso de Especialização*
- 2. Curso de Mestrado Profissional*

Para a realização do PROGEPE, será disponibilizada a Comunidade Virtual de Aprendizagem, um ambiente onde é possível acessar os conteúdos dos cursos de aperfeiçoamento, especialização e mestrado, bem como atividades complementares, como biblioteca virtual e links com temas afins. A comunidade virtual tem como objetivo promover a interação de gestores, professores e demais servidores, assim como a disseminação de experiências exitosas em gestão. Para participar, acesse o Portal Educação em Rede: www.educacao.pe.gov.br.

Os diretores escolares e diretores adjuntos nomeados deverão participar do Curso de Especialização como condição para investidura da função pleiteada, havendo também vagas reservadas para todos os técnicos certificados no âmbito do Programa de Formação de Técnicos Educacionais - PROTEPE.

Para o Curso de Mestrado Profissional, serão disponibilizadas 40 vagas para os diretores escolares e diretores adjuntos certificados e 10 vagas para os técnicos certificados.

O PROGEPE e o PROTEPE são realizações da Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco, sob a coordenação da Secretaria Executiva de Gestão da Rede.

Esperamos que estas ações contribuam de fato para construirmos a excelência em gestão escolar em Pernambuco, pois educação de verdade se faz com responsabilidade.

Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco