

GESTÃO EDUCACIONAL E O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO

Heloísa Lück
Diretora Educacional
CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado
www.cedhap.com.br

A realização dos objetivos de toda organização de trabalho está assentada sobre o processo de comunicação, em especial a escola, cujo processo educacional é essencialmente um processo de comunicação. Isso posto, a efetividade da escola não ocorre dissociada da qualidade de seu processo de comunicação, uma vez que este se constitui em elemento chave do desenvolvimento humano, da aprendizagem e dos processos sociais (Patton e Giffin, 1989). Por conseguinte, assume a natureza da comunicação, tanto como objeto de desenvolvimento educacional quanto como instrumento especial do trabalho educacional e da liderança na gestão escolar.

Por conseguinte, a comunicação constitui-se em importante área de atenção dos gestores escolares, a quem compete manter sua constante observação e cuidado, e adotar perspectivas de melhoria contínua do processo de comunicação na escola e melhoria de seu desempenho para a realização desse trabalho, pelo desenvolvimento de competências de intervenção proativa a respeito. Do contrário, como podem influenciar positivamente o desempenho de pessoas que participam do fazer pedagógico da escola, tal como é necessário que façam?

Sabe-se que o desenvolvimento do ser humano se promove em associação com sua capacidade de comunicação. Porém, nem sempre este desenvolve as habilidades de comunicação necessárias para a atuação eficiente e eficaz nos diversos contextos de que participa. Verifica-se, por exemplo, que, muitas vezes, os profissionais embora detenham excelentes conhecimentos e habilidades técnicas a respeito de seu trabalho, pecam por falta de habilidades de comunicação, deixando, em consequência de produzir os resultados a que se propõem.

Com esse foco em mente e como contribuição e apoio à compreensão dos desafios da comunicação na escola, este artigo analisa desdobramentos do processo de comunicação.

O significado e papel da comunicação na escola

O termo “comunicação” vem do latim “communis” que significa “comum”. Vale dizer que, pela comunicação, isto é, pelo processo de troca de informações, idéias, expectativas, opiniões, conhecimentos, significados, um entendimento comum pode ser construído, possibilitando o entendimento de questões vivenciadas em comum e o estabelecimento de unidade de propósitos e ações, e de sinergia entre as pessoas, de modo que maximizem em conjunto seus esforços, em vez de pulverizá-los em ações desencontradas.

Todos os sistemas sociais necessitam de comunicação, a fim de que significados sejam transmitidos e construídos, de que informações sejam repassadas e trocadas, de modo que diferentes pessoas, individualmente ou em diferentes grupos, setores, escolas e segmentos da sociedade possam integrar esforços pelo bem comum e desenvolvimento conjunto. A comunicação, portanto, é processo fundamental de toda organização social e do relacionamento interpessoal, afetando de maneira indelével e significativa os seus resultados.

Uma escola é constituída por uma rede de comunicações que se desenvolve a partir das ações e comportamentos e gestos das pessoas, como por suas palavras faladas e escritas. Essa rede pode ser saudável e eficaz, como pode ser inadequada e limitada, dependendo da clareza que as pessoas tenham sobre esse processo, como também das habilidades pessoais e sociais relacionadas a ele. Deixá-la fluir naturalmente, sem atenção especial, representa deixar que aspectos desfocados, aleatórios, desprovidos de orientação educacional e formativa, e muitas vezes negativos nela ocorram, impregnem a cultura organizacional da escola.

Portanto, a responsabilidade pela gestão da escola, representa também, o encargo e zelo pela qualidade do processo e rede de comunicação que ocorre na comunidade escolar, de modo a orientá-la, a fim de que represente fenômenos sócio-educacionais positivos, condizentes com o ideário e propósitos educacionais condizentes com a qualidade de formação dos alunos.

Por conseguinte, a comunicação é central ao processo de gestão e liderança, sendo inerente a ele, uma vez que gestão se constitui em processo de mobilização de pessoas para a realização de objetivos (Lück, 2011) e essa mobilização envolve diferentes processos de comunicação. Ela compreende muitas nuances e sutilezas, que demandam atenção especial, competências diferenciadas e percepção objetiva e clara, a fim de se observar os aspectos necessários para o seu exercício efetivo e competente.

Dentre essas nuances e sutilezas destacam-se a seleção e interpretação de palavras, movimentos, sons, imagens, sinais, atos, e demais manifestações que ocorrem nos processos de interação, influência, informação, ativação de emoções, ativação do pensamento e construção de conhecimentos e feedback, que fazem parte do processo educacional. Estas questões que fazem parte do processo educacional, caso não sejam orientadas por um processo sistemático de gestão, terão sua energia dispersa e até mesmo se expressando de forma contrária aos objetivos educacionais, tal como ocorre no contexto de muitas escolas, infelizmente. É o que se observa em escolas cuja cultura organizacional se distancia significativamente da cultura educacional (Lück, 2010).

A comunicação e seu inerente processo de feedback estabelecem as perspectivas de relacionamento entre pessoas, num movimento dinâmico de ação - construção de significados – ação. A partir desse entendimento, depreende-se que a comunicação, como processo de construção de significados, é o que existe de mais essencial e

estruturante do fazer humano em qualquer área de atuação humana, em especial, a da educação. Nela, a gestão da comunicação ao mesmo tempo focaliza os processos existentes visando a sua qualidade e coerência com o ideário e objetivos educacionais, como também a utiliza como instrumento do processo educacional e de gestão.

Conclui-se, portanto, que a **comunicação é uma estratégia de gestão e a gestão é uma estratégia de comunicação** pela qual o gestor promove, dentre outros aspectos:

- A integração dos diversos públicos internos da instituição;
- A criação da identidade institucional e da identidade de todos como membros dessa instituição;
- A integração da instituição com a comunidade externa;
- A formação de espírito de equipe;
- O fortalecimento de vínculos entre os diferentes públicos;
- A unidade de foco de atuação de todos os profissionais da escola;
- A busca de maior efetividade institucional.

A atenção do gestor escolar ao processo de comunicação

O gestor escolar interessado em realizar um bom trabalho e envolvido nos processos sócio-educacionais da escola, por conseguinte, observa continuamente o processo de comunicação que cria por sua atuação, e o que se desenvolve na escola, de modo que o transforme em um processo de fortalecimento dos princípios educacionais e da rede de relações e comunicação de modo que estejam focados naqueles princípios. Dentre outros aspectos, compete-lhe refletir sobre questões diversas, como por exemplo:

- Que significado atribui ao processo de comunicação?
- Que importância dá a ele?
- Quais as suas observações a respeito do processo de comunicação em sua escola?
- Quais as características principais desse processo? Como ocorre? Quais seus aspectos favoráveis e quais suas limitações?
- Que ações e medidas têm sido adotadas na sua escola para melhorar o processo de comunicação?
- Como o gestor pode contribuir para melhorar o processo de comunicação na sua escola como um todo?
- Que medidas deve adotar para melhorar o próprio processo de comunicação?

Para nortear a realização desse trabalho, é importante que, dentre outros aspectos, seja capaz de:

- Reconhecer a diferença entre comunicação e informação e o papel de cada uma na gestão escolar.
- Compreender a transferência de significados nos processos de comunicação.
- Compreender estilos e formas de comunicação e a sua expressão na realidade escolar.
- Conhecer características e processos de comunicação.
- Analisar as disposições pessoais em relação a essas características e processos.
- Exercitar habilidades de comunicação de ajuda e orientação do desenvolvimento humano.
- Estabelecer orientações pessoais para o exercício da comunicação de ajuda na escola, como parte do processo de gestão.

Nesse processo é fundamental que o gestor reconheça que grande parte dos problemas organizacionais da escola, como divergências, tensões, conflitos e falta de efetividade no trabalho são resultantes de dificuldades de comunicação, como por exemplo: i) insuficiência de informações, ou sua inconsistência ou incoerência, falta de credibilidade na prestação de informações ou ainda morosidade em fornecê-las.

Conclui-se, portanto, que compete aos gestores escolares focalizarem essa fundamental área de ação educacional e expressão organizacional, de modo a dar-lhe maior e melhor direcionamento, assim como maior efetividade educacional.

Elevar a comunicação como dimensão profissional do educador se evidencia como fundamental, quando se reconhece que a educação, conforme indicado por vários autores, dentre os quais Carl Rogers é um deles, é um processo de relacionamento interpessoal e comunicação, sem os quais a educação não acontece. Isto porque a educação se realiza pela comunicação (considerada em seu sentido pleno) e relacionamento interpessoal e pretende contribuir para a formação de alunos como seres de comunicação e relacionamento interpessoal, voltados para o desenvolvimento, em que, aliás constitui a possibilidade de humanização.

Referências bibliográficas

LÚCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 8ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

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

PATTON, Bobby R. e GIFFIN, Kim. **Interpersonal communication: basic text and readings**. New York: Harper & Row, 1989.

Rogers, Carl. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1982