

A GESTÃO ESCOLAR: AVANÇOS E DESAFIOS

SCHOOL MANAGEMENT: ADVANCES AND CHALLENGES

Isabel Cristina Costa de Souza ¹

RESUMO

As reflexões a respeito da gestão escolar apresentam desafios na busca da educação de qualidade e a participação efetiva de todos os envolvidos na rede pública. A pesquisa apresenta uma ressignificação da participação democrática, do Projeto Político Pedagógico, da participação coletiva e da busca de qualidade de ensino. Assim é necessário perceber a importância do papel do gestor enquanto líder que possibilita a autonomia, a descentralização do poder e garante a participação de todos os segmentos na busca da qualidade do ensino onde todos são responsáveis pelos resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Participação; Comunidade; Qualidade de Ensino.

ABSTRACT

Reflections on School management present Challenges in the pursuit of quality education and the effective participation of all those involved in the public network. The research presents a resignification of democratic participation of the Pedagogical Political Project, of collective participation and of the Search for quality in teaching. Thus, it is necessary to understand the importance of the manager's role as a leader that enables autonomy, the decentralization of power and guarantees the participation of education Where everyone is responsible for the results.

KEYWORDS: School Management; Participation; Community; Teaching quality.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas IPEP; Licenciada em Pedagogia pela Faculdade da Aldeia de Carapicuíba; Especialista em em Gestão de Projetos Culturais e Organizações de Eventos pela Universidade de São Paulo (USP); Licenciada na Formação Pedagógica para Professores de Nível Médio pela CETEC-FNDE; com Pós-Graduação-Aperfeiçoamento em Educação de Jovens e Adultos pela CETEC-FNDE; Especialista em Gestão Pública pela UNIFESP; Mestranda em Administração pela ACU - Absolute Christian University. **E-mail:** icrisouza@hotmail.com. **Currículo Lattes:** lattes.cnpq.br/1206584950083171

INTRODUÇÃO

O presente trabalho discute os desafios colocados na busca por gestão democrática e participativa na rede pública, haja visto, a velocidade das mudanças que vem ocorrendo na sociedade e no mercado de trabalho que exigem uma capacitação/formação voltada para os interesses do mercado em detrimento a escola do saber e do conhecimento, nesse cenário as relações organizacionais e as experiências e ações construídas de forma democrática e participativa representaram uma oportunidade para que a participação popular na gestão possa ser um diferencial e venha a contribuir com um melhor resultado na aprendizagem dos alunos.

A pesquisa apresenta uma reflexão a respeito dos desafios da gestão democrática e participativa, buscando no projeto político pedagógico das escolas da rede pública o envolvimento dos atores onde o gestor desempenha um papel central na articulação do grupo, para que administre a sua unidade escolar, pautada na participação de todos os envolvidos, em busca da qualidade de ensino.

O objetivo desse trabalho é compreender como a gestão democrática pode ser garantida na escola a partir da ressignificação da autonomia, da participação coletiva e da descentralização de poderes em busca da qualidade de ensino. Conhecer os avanços e desafios da gestão, na constante busca pela democracia e construção coletiva no ambiente de escolar, a saída para as dificuldades encontradas em garantir a qualidade de ensino.

Ao pensar na educação como centro dessas transformações e como princípio norteador de uma escola democrática é necessário pensar na gestão escolar participativa e compartilhada, o que atualmente, é o maior desafio para o gestor público.

A escolha dessa pesquisa está pautada em referenciais que sinalizam a construção do projeto Gestão Pública Participativa, já que traz em seu

contexto sugestões de percursos e caminhos para uma gestão participativa efetiva. Questões relativas a capacitação em gestão escolar enquanto o gestor na figura líder possa apresentar-se como uma das estratégias para melhorar a organização escolar.

A metodologia utilizada é a partir da pesquisa bibliográfica de autores que buscam na gestão um espaço escolar democrático na busca da qualidade do ensino onde a formação e a liderança do gestor faz a diferença. Dentre os autores foram destacados Paro (2000), Wellen (2010) e Wittiman (2012).

GESTOR: OS DESAFIOS DA FUNÇÃO DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática e Participativa na rede pública tem sido objeto de muitas discussões dentre elas o papel do gestor escolar diante do desafio da divisão do poder na unidade escolar entre os atores envolvidos no processo de gestão, a escola é formada por um conjunto de profissionais da educação, alunos, Grêmios estudantis, Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres APM e a comunidade escolar. (PARO,2000).

A gestão compartilhada com os grupos que compõem a comunidade escolar tem o desafio transformar a educação, capacitar nossos jovens através de uma educação social para que o aluno tenha condições de analisar de forma crítica o sistema social no qual está inserido. O gestor escolar com perfil democrático pode coordenar as ações dentre elas questionar o modelo de educação imposto, despertar o desejo em aprender tendo como instrumento uma educação transformadora com objetivos e fundamentos educacionais, alinhados com a realidade social e política do território, gerar uma escola com objetivo de promover uma gestão democrática com participação popular, onde todos tenham voz, participem no processo de ensino/aprendizagem passa a ter cada vez mais importância a assumam os

resultados e busquem a emancipação dos alunos para que venha preparar cidadãos que participem ativamente da construção da democracia no país. (PARO, 2000).

Neste sentido, a escola tem o papel de conscientizar a comunidade praticando desde seu início, a chamada popular para a tomada de decisões que visem a qualidade de ensino e participação de todos.

É importante que a escola conheça a cultura da qual está inserido, e a metodologia tem que priorizar o diálogo de forma que a participação do aluno seja constante e que a metodologia leve nossos estudantes a participarem do coletivo sempre que necessário. (WITTMAN & KNIPPEL, 2012).

AVANÇOS E DESAFIOS DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Para falar da gestão democrática, é necessário pensar na legislação que respaldam esta gestão. A LDB (1996), traz em seu conteúdo tais garantias:

A LDB nº 9394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), em seu artigo 14 e 15 estabelece que: Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. LDB (1996).

A gestão democrática está também garantida na Constituição Federal (1988), no Plano Nacional de

educação e ele apresenta força dentro das unidades, através da construção do PPP e do Regimento interno da escola. (PARO, 2010).

O PPP e o Regimento interno devem ser construídos com a participação de todos os membros da escola, onde alunos, pais, professores, equipe gestora, entidades do local, como igreja, associações, posto de saúde, segurança, dentre outros e grupos parceiros.

É importante a constituição de um Conselho Participativo e ativo.

A respeito Paro, diz que:

...analisando como o conselho escolar poderia contribuir para o fortalecimento da gestão escolar democrática de uma escola pública, encontrou que o mesmo é de suma importância para que se possa estimular a gestão democrática na escola, buscando outras condutas para melhorar o desempenho e organização do trabalho na escola, propiciando o diálogo e sensibilizando a comunidade escolar para que se envolva nas tomadas de decisões e comprometa-se com o projeto de democratização da gestão. (PARO, 2010).

O autor alerta para a necessidade de envolver a comunidade dentro da escola de forma que esta sinta se parte da escola enfrentando assim, os problemas do cotidiano em parceria com a escola.

O espaço escolar faz parte da organização estatal, portanto atende a legislação vigente, sendo assim, atende as orientações do órgão maior, porém, não pode deixar de priorizar o atendimento a comunidade local, que tem características próprias, portanto deve atender tanto o que está estabelecido por lei governamental, mas adaptar dentro das especificidades das necessidades local.

Quando a escola tem autonomia, ou seja, cria esta autonomia, possibilita que as relações sociais, a participação da comunidade escolar ocorra dentro dos seus muros, esta escola está próxima a educação de

qualidade, de participação, de responsabilidades divididas, portanto, longe das relações autoritárias. (WELLEN, 2010).

Neste sentido, é importante que todo o trabalho pedagógico esteja voltado para contribuir com a gestão de sala de aula e com o trabalho do professor. É importante, que fique muito claro e visível para todos que o principal foco da escola, é a qualidade de ensino, onde a prioridade é a aprendizagem, com a participação de todos e o uso de metodologias que atendam as necessidades dos desafios diagnosticados para que estes sejam superados, garantindo assim, a qualidade do ensino.

Wellen (2000), aborda a importância de uma educação crítica e participativa a partir dos desafios contemporâneos. O país enfrenta velhos problemas ainda não resolvidos no sistema educacional. Junto a isso encontramos atualmente o uso das novas tecnologias, que podem ainda, informar ou desinformar o cidadão. É necessário equipar a escola com as ferramentas digitais, mas é preciso ensinar lidar com elas, pois sequer conseguimos avançar na garantia de interpretações críticas de textos frente a T.V, cinema e redes sociais, que conduzem o sujeito a descostura do que de fato é a mensagem e muitas vezes perdendo tempo, quando poderia investir na leitura e no diálogo mais aprofundado.

A necessidade de repensar a escola como um espaço participativo, colaborativo e de formação acadêmica, se faz necessária. Portanto, o gestor escolar, precisa abrir e garantir espaços, onde o grupo pense e busque soluções aos problemas enfrentados diariamente. É importante priorizar o papel do diretor nas diversas atividades cotidianas assim, como a distribuição de trabalhos a serem feitos pelos diversificados setores, mas também é importante que todos tenham autonomia para executar suas tarefas. (WITTMAN & KNIPPEL, 2012).

Esta prática é essencial na gestão democrática, já que todos são responsáveis pelos resultados da

qualidade de ensino e considerando que todos dentro da escola são educadores, sendo assim, todos tem importantes papel pedagógico e social, sendo necessário a mediação por parte de todos, já que a escola trabalha com pessoas, portanto com a formação humana e também é preciso priorizar os objetivos sociais e políticos.

Os autores alertam para a importância de fazer um diagnóstico da comunidade para que a equipe escolar conheça a comunidade escolar com a qual vai trabalhar. Ao trabalhar a gestão participativa, os desafios são muitos, portanto conhecer a comunidade com a qual vai lidar conhecer suas pretensões e anseio, já é um grande avanço.

A qualidade de Ensino é um grande desafio. O Projeto Político Pedagógico propõe uma reflexão das relações existentes dentro da escola, valorizando e garantindo a todos os grupos espaço e participação na construção do ensino de qualidade.

Para que ocorra esta educação que transforme, é necessário que o educador faça da Pedagogia o seu instrumento e a sua arte e que pratique o ensinar. A ação pedagógica está sempre ligada a um método, ou seja, de como será apresentado tal conteúdo, como será organizado o tempo, o espaço, quais abordagens e relevância será dado e qual concepção social e política será focada? (WITTMAN & KNIPPEL, 2012).

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

A capacitação para gestores é necessária, já que os desafios são constantes dentro do espaço escolar em busca de uma gestão mais democrática e participativa, porém, é necessário que todos envolvidos no processo da busca da qualidade de ensino também tenham acesso formação.

Neste sentido, questões relativas à capacitação em gestão escolar, das lideranças e dos dirigentes, como estratégia para melhoria da organização da gestão, são

destacados. A proposta de capacitação, a distância para gestores, está sendo amadurecida tanto na parte das estratégias de capacitação, quanto na parte de políticas que impulsionem a qualidade de ensino. WELLEN (2000).

Alguns desafios são priorizados, com relação a capacitação de gestores escolares no Brasil: a prática atual da formação de gestores, focando a formação continuada em serviço sobre a abordagem das competências profissionais.

Quando se garante uma formação democrática, onde o gestor leva para a sua prática diária o espírito de liderança, de democracia, de participação, dando vozes a todos os segmentos da escola, incentivando o grupo a crescer, e participar juntos de todos estes momentos, estamos caminhando para uma verdadeira revolução educativa. (WELLEN 2000).

Por outro lado, o gestor democrático e participativo, conduz de forma que todos os problemas, avanços e desafios, são partilhados entre todos, que se sentem responsáveis pelos resultados, compreendendo que próximos passos devem ser dados, mas principalmente entendem que só há avanços quando cada um faz a sua parte.

POSSIBILIDADE E DESAFIOS NA APRENDIZAGEM

Compreender a educação de ângulo mais humanista é perceber que as pessoas são capazes de evoluir, portanto, podem participar como ser ativo, crítico que interage com o outro e se posiciona com relação aos acontecimentos a sua volta. (PARO, 2000).

Neste contexto é importante a utilização da dialética, na relação ensino aprendizagem.

O gestor escolar tem grande importância dentro da sua função, como articulador no processo da educação e ensino aprendizagem, portanto pode através da mediação das relações dentro e fora da escola, oportunizar novas perspectivas, focando mudanças que possibilitem o avanço da aprendizagem

e ao mesmo tempo superando os desafios postos. (WITTMAN & KNIPPEL, 2012).

A aprendizagem ocorre na relação professor aluno, sendo prioridade o processo de aprendizagem, onde o aluno também interage e o professor deve ser o mediador entre a aprendizagem e o aluno.

Para tanto, é necessário que o gestor busque em sua equipe a coletividade, a vontade de fazer a diferença e o diferente, porém isto não anula e nem pode ser confundido com a verdadeira atuação do papel do gestor e suas responsabilidades. É comum ouvirmos “aquela escola é a cara do diretor”. O que reforça, ainda mais o papel do gestor no desempenho de sua função de líder. (PARO, 2000).

Por outro lado, o gestor não carrega a escola sozinho, mas precisa ser um estimulador de pessoas, de participações da equipe, da comunidade, ou seja, dentro e fora da escola. Promover ações que possibilitem estas interações e participações. Gestar uma escola não é fazer tudo pra todos, mas sim, trazer a equipe a compreender que todos juntos, tem força e todos usufruem e são responsáveis por todos os resultados finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da educação no Brasil estão ligados a escola tradicional patrimonialista, que através, do autoritarismo impõe a ideologia da classe dominante. Ao pensar o espaço escolar e seus desafios atualmente percebemos que avanços tímidos, pois as gestões autoritárias ainda fazem parte da realidade escolar, o modelo neoliberal exerce forte influência na educação fazendo da mesma um instrumento de dominação dos capitalistas sobre a classe trabalhadora. É nesse cenário que o gestor escolar se depara com o desafio de coordenar a gestão de unidade escolar de forma democrática com a participação do conjunto de atores que compõem a comunidade. Desafio esse ampliado pelos problemas de ordem socioeconômica que afetam

grande parte do território brasileiro e não é diferente nacidade de São Paulo.

O cenário atual mostra o quanto ainda precisamos avançar. A escola tem a função de garantir seu papel social, onde as experiências e ações construídas de forma democrática e participativa se tornam diferenciais para que seu sucesso possa acontecer.

Para tanto, é preciso se investir na formação do gestor na perspectiva da formação continuada, referenciada nos problemas comuns da educação em todo o país. Porém, é importante destacar, que o gestor precisa acreditar na transformação da educação, a partir de um novo olhar de liderança, é preciso acreditar e investir no grupo, é preciso participar ativamente de todos os acontecimentos na escola e principalmente compreender e fazer os demais compreenderem que todos são responsáveis pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos, compete ao grupo, buscar o caminho para a superação, garantido as nossas crianças o aprender com qualidade, fazendo uso das novas tecnologias que hoje são uma realidade na sociedade contemporânea.

Os meios de comunicação e a redes sociais, estão presentes na vida de todos, sendo necessário a escola se equipar de tais ferramentas e utiliza-las na perspectiva da formação crítica e não superficial, onde as navegações pelas redes tem ocorrido com grandes naufrágios a favor do sistema autoritário capitalista.

Os autores estudados refletem a gestão democrática e participativa e coloca como um desafio para o gestor escolar na rede pública de ensino, coordenar de forma democrática a gestão, descentralizando o poder requer obter melhores resultados nas relações humanas, avançar no diálogo e na comunicação de forma dinâmica possibilitar o envolvimento do grupo na busca de uma educação emancipadora e autônoma, ouvir, argumentar, interagir e direcionar o grupo a perceber a responsabilidade de cada um na transformação social

por intermédio da educação como projeto de nação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei no. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Diário Oficial da União. Brasília. 23 dez. 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo:Ática, 2000.

WELLEN, Henrique, WELLEN, Hérica. **Gestão Organizacional e Escolar: uma análise crítica.** Curitiba, IBPEX, 2010.

WITTMAN, Lauro Carlos & KNIPPEL, Sandra Regina. **A Prática da Gestão Democrática no Ambiente Escolar.** Curitiba, Intersaberes: 2012.