

GESTÃO EDUCACIONAL

FERNANDES, Tânia¹
GONÇALVES, Sueli Silva da Mota²
GONÇALVES, Valdirene Polassi³
MOURA, Maria Aparecida da Silva⁴
SANTOS, Zenilde Vieira dos⁵
SILVA, Elaine Alves da⁶

RESUMO: Democratização e descentralização de poder são palavras-chaves tanto no que diz respeito ao aparelho de organização educacional, quanto o espaço escolar na íntegra. A gestão educacional se entende como principal característica do reconhecimento merecidamente dada à importância da participação efetiva e consciente de todos aqueles que compõem a estrutura da organização escolar. Com efeito, a gestão não descarta a relevância da administração escolar, apenas a redimensiona, no sentido de personificar os aspectos políticos, filosóficos e pedagógicos no cenário escolar. Nesta perspectiva, a gestão educacional trabalha com conceitos que servirão de pré-requisito para envolvimento da administração enquanto transformadora da realidade (tradicional) existente.

Palavra Chave: Democratização, descentralização, participação, organização escolar, gestão, docência e conscientização.

1- INTRODUÇÃO:

O final dos anos 80 e o início dos 90 foram marcados pela reformulação da organização e gestão da educação no Brasil. As reformas privilegiaram a descentralização, a autonomia e a democratização dos processos administrativos.

¹ Professora na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira de Moraes. Email: thania_fernandes@hotmail.com

² Técnico de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira de Moraes. Email: motajuara@outlook.com

³ Técnico de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira de Moraes. Email: valdirene155@hotmail.com

⁴ Técnico de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira de Moraes. Email: mouramaria07@gmail.com

⁵ Técnico de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira de Moraes. Email: nide_poderosa@hotmail.com

⁶ Professora na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira de Moraes. Email: elhanya@hotmail.com

A democratização no âmbito administrativo escolar é associada à participação dos professores e pais nas decisões a respeito do processo educativo, o que abrange composição de instâncias colegiadas (conselhos escolares, grêmios estudantis), eleições para cargos administrativos, introdução de mecanismos que favoreçam a eliminação da burocracia e flexibilização normativa e organizacional do sistema. Nesse novo cenário, especialmente quando se trata da gestão de escolas públicas, é inegável a importância da ação do gestor da escola para garantir a efetivação das conquistas legais e a democratização das relações e do ensino. No entanto, embora a maioria das escolas públicas conte com um diretor, muitas vezes escolhido pela comunidade, ainda se mantém um distanciamento entre as exigências ou garantias legais e a prática da gestão democrática na escola, um distanciamento entre os discursos e as ações.

Compreender por que isso ocorre implica investigar a origem histórica da função do diretor, entender as especificidades atuais dessa atuação profissional, analisar suas principais formas de provimento e suas principais atribuições. Gestão Escolar é, antes de tudo, um assunto político, muito além da pura ação técnico-burocrática. Isso adverte a prioridade, que não se exclui a técnica, a burocracia, mas estas não devem jugular a dimensão ético-política da Gestão Escolar.

Gestão é uma fórmula que ganhou corpo no argumento educacional acompanhando uma mudança de modelo no direcionamento das questões deste campo de estudo. Em séries gerais, caracteriza-se pelo conceito da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

2 A GESTÃO EDUCACIONAL

Evidencia-se o papel de destaque que o pedagogo tem atualmente na sociedade seja pelo avanço do curso em todo o país, como a sociedade tecnológica e informatizada que exige cada vez mais profissional didático e entusiasta a que venha atuar em todas as esferas do mercado. A pesquisa que é um elemento característico do curso transformou a universidade num sistema aberto e que atua

em todas as esferas sejam empresariais ou não. As disciplinas que agregam o curso de Pedagogia contribui no sentido de que o profissional formado possa ser dinâmico e agregue várias competências.

Assim esse contexto demanda a conciliação de saber/fazer e daí a importância que os estágios proporcionam principalmente em ambientes não escolares. O ensino superior se caracteriza como um laboratório e provoca a formação de profissionais com competências afins e além de sua formação. A questão da gestão educacional que transformou as instituições de ensino em locais empreendedores onde se tem promovido o planejamento de preposições ousadas modificando o *status quo*. A pesquisa científica tem contribuindo no enriquecimento da atividade acadêmica seja ela curricular extracurricular ou interdisciplinar.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. (EM ABERTO 1981, p.08).

A gestão educacional transformou as instituições de ensino em empreendedoras, pois tem fomentando planejamentos com propostas renovadoras, que analisam relações educativas, tendo em vista os cenários socioeconômicos e políticos e culturais que atua. A autoaprendizagem gerada pelas atuais matizes pedagógicos e tem oportunizado a vivência de novas experiências e descobertas e feito que a universidade se reinventasse dando uma amplitude do foco e da atuação do pedagogo que atualmente não pode estar isolado a atuação em sala.

A nova configuração permite que e o pedagogo atue em varias áreas como universidades, escolas, empresas, hospitais, orfanatos, presídios, conselhos escolares, núcleos de pesquisas, editorias, institutos de documentação etc. A legislação educacional exige que universidade tenha sua parcela social, ao formar

educadores e conscientes de que são/serão agentes transformadores e multiplicadores de valores.

O pedagogo independente da instituição sempre terá desafios categóricos da sua prática e podemos crer que o papel que a pedagogia vem tomando nos últimos anos deve a luta de reconhecimento em torno da profissão que foi causada pela desvalorização. Atualmente serve como parâmetro de reflexão as práticas educativas e viabilizando processos formativos em vários contextos culturais e sociais.

. O pedagogo conquistou seu espaço e vem atuando em vários contextos sejam eles político, econômico e social. Ele muitas vezes tem contribuído no sentido de reconstruir perfis na qual atua através do aprendizado adquirindo nos espaços universitários. Através das leituras referenciadas podemos verificar que a práxis pedagógica seja qual for à atuação deve estar fundamentada em princípios de formação humana e concretização de ideia de forma a dar subsídios a uma futura atuação profissional nos espaços não escolares, docentes e afins.

A educação é, antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de 'saber social' (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais. (GRYZBOWSKI, 1986 apud FRIGOTTO, 2000, p. 26).

Considerando que a educação não formal é uma modalidade de educação na qual vem se ampliando em nossa sociedade, porém se há ainda um difícil entendimento com a falta de legislação específica que lhe dê embasamento e assim se tem como fundamento os diversos espaços na qual necessitam de conhecimentos e práticas pedagógicas, nota-se que a formação do pedagogo ainda está direcionada essencialmente para o contexto formal dos muros escolares. Mas na atuação profissional conforme está descrito nas Diretrizes Curriculares Nacionais, a prática pedagógica está para além do espaço escolar, abrindo possibilidades de inserção em diferentes campos do conhecimento.

Nas fontes pesquisadas se revela que a formação pedagógica deve romper com aquele contexto profissional atuante somente no espaço escolar formal e também critica o currículo voltado a formação do sujeito não somente dentro do

contexto escolar, mas a importância de ampliar as práticas pedagógicas na formação no domínio social, ou seja, fortalecer a aprendizagem dada no contexto da educação não-formal.

Para melhor entendermos a definição de espaço não formal buscamos entender o conceito de espaço educativo formal. Este está ligado às entidades educacionais de Educação Básica e Ensino Superior conforme a lei 9394/96 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Entende-se que este espaço se conceitua comumente como já conhecemos que são as salas de aulas, laboratórios, quadras poliesportivas, pátios, bibliotecas etc. Assim o contexto formal vem a ser onde o ensino é amparado por Lei e segue a uma padronização. Então se sugere que qualquer espaço que ocorra ações educativas diferentes dessas pode ser classificado como espaços educativos não formais. Assim Librik (2011) em sua fala reforça a importância desses lugares quando diz que:

Obviamente, cada espaço é um espaço, e as formas de obter o conhecimento nem sempre podem ser iguais. Elas dependerão, sobretudo, da paciência, da adaptação, da criatividade, da humildade nos contatos travados pelos alunos e do talento do educador que prepara a visita, a fim de alcançar o objetivo que estabeleceu (p.80)

Embora haja diferenças entre os dois conceitos às vezes muitos pesquisadores reconsideram a diferenças entre ambos, pelo fato que há muitos educadores que adotam didáticas pedagógicas variadas na elucidação de um determinado assunto em sala de aula, não adotando os tradicionais métodos de aulas expositivas e teóricas. Há o caso também do uso sem fundamento e sem prática educativa em ambientes não escolares.

Em consequência, desenvolver, atualizar e rever permanentemente conhecimentos deve fazer parte do dia-a-dia do diretor escolar e de professores pretendentes a essa função, como um processo de capacitação em serviço, de modo que desenvolva competência para o desempenho efetivo das funções de direção escolar e colaboração com a sua realização. Conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais constitui-se, portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência sempre maior desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais. (.LÜCK, 2009, p.14).

Sendo assim podemos afirmar que não são os espaços que definem a aprendizagem e sim a forma em que esses locais são usados. Procuraremos apresentar as possibilidades práticas de atuação em espaços não escolares. Conhecer esses contextos educativos tem a intenção do fortalecimento da relação teoria e prática. Assim se configura como um instrumento para o conhecimento, pois ao mesmo tempo em que nos leva a refletir sobre nossa práxis também nos insere na integração social e profissional em nossa área.

3 CONCEPÇÕES DE GESTÃO.

<p>A concepção técnico-científica (burocrática), em sua versão mais conservadora, baseia-se na hierarquia de cargos, prescrição detalhada de funções e tarefas por meio de normas e procedimentos administrativos, visando a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial</p>	<p>A concepção autogestionária se caracteriza pela ausência de direção centralizada e pela acentuação da participação direta e por igual de todos os membros de instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão, atribuindo-se as responsabilidades ao coletivo. O exercício do poder coletivo na escola se presta a preparar os alunos para formas de autogestão no plano político na sociedade.</p>
<p>A concepção da gestão colegiada baseia-se no princípio da colegialidade, ou seja, compartilhamento de objetivos e significados comuns das pessoas, por meio do diálogo e da deliberação coletiva. Está centrada, principalmente, na participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, dentro de Conselhos de Escola (ou Conselho Escolar, Colegiado escolar). Obviamente aposta na legitimidade da adoção de processos consensuais de tomada de decisão, por meio de formas de gestão participativa e democrática. A exigência de corresponsabilidade em graus e modos diversos, desde a concepção até a execução das atividades escolares, implica a aprendizagem colaborativa e o trabalho em equipe dos professores (cultura colaborativa em oposição ao trabalho individual).</p>	<p>A concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais.</p>
<p>A concepção democrática-participativa defende a explicitação de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar. Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, garantindo-se a gestão participativa, mas,</p>	

também, a gestão da participação. Busca objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais.	
---	--

Entrementes as concepções destacam que nem todo o poder está centralizado no diretor, temos que ter uma política de democrática na qual o diretor comanda estabelecendo diretrizes, mas juntamente com toda e equipe de gestão.

Conforme Libâneo, 2001, p. 102:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

De acordo com Ferreira e Aguiar, para que isso aconteça é fundamental que:

A finalidade e os objetivos estejam claramente definidos e sejam conhecidos por todos os atores institucionais e participantes externos. [...] As responsabilidades e ações de cada um estejam claramente atribuídas pelo coletivo. [...] A direção seja concebida como a coordenação das “alteridades”, das diferenças entre os iguais. [...] As pessoas sejam situadas como sujeitos, porque somente sujeitos são cidadãos, capazes de se comprometer e participar com autonomia. [...] Os conflitos não sejam negados, mas mediados dialeticamente, pois são inerentes à condição humana emancipada e resultam da pluralidade dos saberes e visões de mundo, que constituem a riqueza da instituição. [...] A informação flua límpida e transparente, pois é a matéria-prima da gestão. [...] O respeito profissional seja cultivado acima das divergências (FERREIRA e AGUIAR, 2006, p. 171 – 173) [grifo das autoras].

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas. A gestão democrática implica um processo de participação coletiva, sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para

o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de automonitoramento e avaliação. (LUCK, 2009, p.11).

A melhoria da qualidade da educação proporcionada por uma gestão democrática com autonomia, onde se considera como inseparáveis método e conteúdo e a convivência humana fazendo parte do conteúdo educacional, chega-se a melhor forma para a concretização de uma escola pública de qualidade. Para que a gestão esteja aliada a prática do professor a análise do PPP confrontando-o com a prática defendida pelo corpo docente faz-se de suma importância, pois somente apontando maneiras e selecionando-as previamente, é que a escola pode caminhar para novas formas de se pensar em uma administração de cunho democrático e na integração da comunidade como grupo participativo dentro da própria escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre onde acontecem as práticas educativas às vezes entra-se em contradição daí fomos a campo verificarmos na prática ao realizarmos esta atividade de portfólio. Assim sugere que a Pedagogia pode sim atuar fora do contexto tradicional e formal como conhecemos e ela pode se engajar em vários ramos e tendências, por que o intelecto é um instrumento que torna o homem igual perante seu semelhante e este deve ser trabalhado e direcionado independente de lugar. É uma escola democrática, pois há um diálogo entre todos, onde tudo é decidido no coletivo, não tem diferenciação entre os setores, todos são tratados por igual e isso ajuda muito no funcionamento da escola, pois todos trabalham com entusiasmo, com gosto de fazer o seu melhor.

. Toda a ajuda era bem vinda, nenhum setor fica sem trabalhar, todos ajudavam. Quem dava aula a tarde vinha na parte da manhã para poder ajudar e quem dava aula de manhã vinha a tarde conforme a disponibilidade e nesse caminho percorrido evidenciamos que a visão crítica por parte do monitor ou do aluno é sempre necessária para não se perder o foco que é uma ação educativa, temos a precisão que a Pedagogia apode atuar quando bem amparada em vários espaços. Ao internacionalizar, analisar, discutir, colaborar dentro duma problemática

junto com seus pares como defende a gestão democrática que alias é um princípio conhecido e que não está vinculada somente a escola, mas sim em vários setores sociais.

Daí a precisão desta intervenção pedagógica, onde não se pode desvincular de sua identidade profissional e seu fazer com variedade de atividades no fazer educacional. O Pedagogo tem seu espaço de contribuição com a necessidade de cuidar e atentar para a especificidade da prática pedagógica sem perder o foco de verificar a realidade do aluno. Ao estudarmos tanto a bibliografia quanto outras referências que tratam o assunto vimos que se precisa usar um conjunto de linguagens ao educar, com vários signos tendo a comunicação, o diálogo e a interação como fundamento nos vários ambientes que o educar atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARTNIK, Helena. **Gestão educacional**. Curitiba: IBPEX, 2011

Em Aberto. **Gestão escolar e formação de gestores/** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, (nov. 1981-). Brasília: O Instituto, 1981.

FARFUS, Daniele. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Curitiba: IBPEX, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LÜCK, Heloísa **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8

PARO, Vitor. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2010.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 3ªed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBRIK, Ana Maria Petraits (org). **Contextos educacionais: por uma educação integral e integradora de saberes.** Curitiba: IBPEX, 2011

RANGEL, Mary (Org.). **Supervisão e gestão na escola:** conceitos e práticas de mediação. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2011.

SAINT-PIERRE, Héctor L. 2004. **Max Weber: entre a paixão e a razão.** Campinas: Editora Unicamp.

WELLEN, Henrique André Ramos; WELLEN, Héricka Karla Alencar de Medeiros. **Gestão organizacional e escolar:** uma análise crítica. Curitiba: IBPEX, 2010.

OLIVEIRA, Marcia Cristina. **Caminhos para a gestão compartilhada da educação escolar.** Curitiba: IBPEX, 2011.

WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar.** Curitiba: IBPEX, 2010.