

DESAFIOS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

CHALLENGES FOR DEMOCRATIC AND PARTICIPATIVE SCHOOL MANAGEMENT

Claudia do Carmo ROSA

<claudia.rosa@ueg.com>

Doutora em Geografia

Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiás, Brasil

Professora na Universidade Estadual de Goiás (UEG), Inhumas, Goiás, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3815209178730916>

Byanca Teles da SILVA

<byancateless@gmail.com>

Pós-graduanda em Docência na Educação Básica Profissional

Instituto Federal de Goiás – Câmpus Inhumas (IFG), Goiás, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9570592166518293>

Izabella Cintra ALENCAR

<izabellacintra@gmail.com>

Pós-graduanda em Docência na Educação Básica Profissional

Instituto Federal de Goiás – Câmpus Inhumas (IFG), Goiás, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8595148671193733>

RESUMO

Este texto apresenta uma discussão sobre os desafios de uma gestão escolar dentro de uma perspectiva democrática e participativa. Para tanto, fundamenta-se em autores referenciais em gestão escolar, como Libâneo (2008) e Luck (2009) no intuito de estabelecer reflexões sobre organização, gestão e cultura organizacional. Analisa as condições, os meios e os recursos necessários ao bom funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula que verberam na melhoria do processo ensino-aprendizagem dos estudantes. Este trabalho traz um relato de experiência sobre uma atividade realizada durante a disciplina de Organização e Gestão do Trabalho Pedagógico ministrada em um curso de Pedagogia de Goiás, em 2018. Constata-se que ainda há instituições em que prevalece uma gestão fundamentada na hierarquia de cargos e funções. No entanto, há escolas que primam por uma gestão participativa e democrática. Além, considera-se que é imprescindível o papel dos gestores na melhoria do processo ensino-aprendizagem dos estudantes.

PALAVRAS-CHAVE: Desafios; Equipe gestora; Participativa; Democrática; Ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

This text presents a discussion profitable on the challenges of a school management within a democratic and participatory perspective. Therefore, it is based on reference authors in school management, as Libaneo (2008) and Luck (2009) in order to establish reflections on organization, management and organizational culture. Even as, analyze the conditions, the means and resources necessary for the proper functioning of the school and the work in the classroom that verifies the improvement of the teaching-learning process of the students. In this bias, this work brings an experience report about an activity performed during the discipline of Organization and Management of Pedagogical Work taught in the Pedagogy course of Universidade Estadual de Goiás – Câmpus Inhumas in the period 2018/1. Such discipline gives opportunity to students a training beyond the classroom, identifying that there are other functions in which the pedagogue can exercise in school, among them, pedagogical coordination and direction. The activity called the talk round

had as a central focus a dialogue between the management team of four schools in the municipality of Inhumas and the future pedagogues referring to the main challenges faced in school management. It is noticed that there are still institutions that prevail a management based on the hierarchy of positions and functions, however, there are schools that excel by a participative and democratic management. Furthermore, it is considered that the role of the managers democratic and participatory in improving the school environment and of the teaching-learning process of the students.

KEYWORDS: Challenges; Management team; Participatory; Democratic; Teaching-learning.

INTRODUÇÃO

Este texto apresenta uma discussão profícua sobre os desafios de uma gestão escolar dentro de uma perspectiva democrática e participativa. Com o objetivo de socializar a vivência sobre uma atividade realizada durante a disciplina de Organização e Gestão do Trabalho Pedagógico ministrada no curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Goiás – Câmpus Inhumas no período de 2018/1, a fim de estabelecer reflexões sobre organização, gestão e cultura organizacional.

A referida disciplina oportuniza aos discentes uma formação para além da sala de aula, identificando que existem outras funções que o pedagogo pode exercer na escola, entre elas, coordenação pedagógica e direção. Assim como, analisar as condições, os meios e os recursos necessários ao bom funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula que verberam na melhoria do processo ensino-aprendizagem dos alunos.

A questão problematizadora que norteia a discussão neste texto traduz-se em questionar: como os sujeitos participantes inseridos na escola, constroem, compreendem e descrevem os principais desafios em relação à organização e gestão escolar? Desse modo, a partir do cotidiano escolar, das decisões a serem tomadas, da heterogeneidade dos sujeitos e das complexas relações sociais de trabalho, no qual a produção do trabalho pedagógico deve ser construída, é necessário discorrer os contextos e perspectivas da organização e gestão escolar, com vistas a uma perspectiva democrática e participativa.

Sob essa perspectiva, este texto reflete sobre a organização e gestão escolar levando em consideração diferentes perspectivas e contextos tendo como base autores referenciais sobre a temática em questão, entre eles, Souza e Corrêa (2002); Libâneo (2008) e Luck (2011). Em seguida, o enfoque a ser destacado refere-se ao relato de experiência de uma roda de conversa realizada no âmbito da disciplina de Organização e Gestão do Trabalho Pedagógica ofertada aos discentes do sétimo período do curso de Pedagogia da UEG – Câmpus Inhumas. A referida atividade teve a

proposta de aproximação entre universidade e escola e buscou promover um diálogo aberto entre diretores, coordenadores pedagógicos e futuros pedagogos na tentativa de discutir em que medida ocorre uma gestão democrática e participativa no contexto da realidade escolar.

GESTÃO ESCOLAR EM DIFERENTES PERSPECTIVAS E CONTEXTOS

A partir dos anos de 1990, profundas mudanças têm sido marcadas nos diferentes campos que abarcam a economia, a política, a cultura, o trabalho e a ciência, alterando diretamente a dinamicidade da sociedade atual. Esse quadro, por sua vez, tem suscitado inúmeras investigações em relação aos reflexos dessas mudanças na educação e na escola, bem como na gestão escolar.

A atualidade é marcada pelos avanços tecnológicos e informacionais, ou seja, as informações circulam pelas redes seja pelos meios tradicionais¹ de comunicação, bem como pela internet², no qual apresenta uma alta dinâmica social e de relações marcada pela globalização. A referida globalização oportuniza a apresentação de diversos meios culturais estimulantes e interessantes existentes no mundo, para todas as pessoas e organizações, mas também apresenta desafios e exigências (LUCK, 2009).

Para tanto, a escola está diretamente relacionada à sociedade e inserida nesse contexto de mudanças e/ou avanços. Dentro do espaço escolar pode-se promover a interação entre sujeitos com a finalidade de alcançar determinados objetivos, entre eles, a formação humana e qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Assim, a escola pode ser considerada como o espaço, tempo e contexto de aprendizagem e de desenvolvimento, na intencionalidade de cumprir com algumas de suas funções política e social: a socialização do saber e a garantia do ingresso, permanência e aprendizagem de todos os alunos.

Nesse viés, o papel da escola perpassa o sentido pleno da humanização: formação pessoal, profissional e social (SOUZA, 2007). Nesse espaço formativo, a escola, é uma instituição formadora social capaz de contribuir na formação do sujeito em todas as dimensões humanas.

Libâneo (2008) afirma que “As escolas são organizações educativas que têm tarefas sociais e éticas peculiares, com caráter profundamente democrático (2008, p.21)”, no qual cumpre papel importante de desenvolvimento humano e que deva ter boa qualidade “apta a preparar os

¹ Televisão, rádio, jornais, revistas, etc.

² Através de aparelhos celulares, computadores, etc., com acesso à Internet.

alunos a empregabilidade, participar da vida política e cultural, desenvolver capacidade reflexiva para atuar e transformar a realidade social” (LIBÂNEO, 2008, p.21).

Para atingir os fundamentos apresentados, se faz necessário considerar a organização e gestão escolar. Numa perspectiva histórica, a organização e a gestão escolar tangiam às teorias utilizadas pela Administração. Em uma lógica capitalista, visavam alcançar eficiência e eficácia na obtenção do aumento do consumo e, conseqüentemente, do lucro, “caracterizando os princípios referentes à ação do planejar o trabalho da escola, racionalizar recursos, coordenar e controlar o trabalho das pessoas” (LIBÂNEO, 2008, p.97).

Considera-se que gestão escolar vem sendo discutido desde os anos 1930 e a partir dos anos 1980 passa-se a adotar um enfoque crítico da escola dentro de uma organização do trabalho capitalista e a questionar o conceito de Administração Escolar³. Assim, a instituição escolar tem características interativas em suas relações ao oposto de empresas convencionais, que utilizam do racional de recursos para realizar determinados objetivos, coordenando o trabalho humano coletivo. A instituição escolar, está para além da administração, é um sistema de relações, uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição” (LIBÂNEO, 2008, p.100), ou seja, as escolas são organizações que sobressai a interação entre pessoas para promover a formação humana, a qual a administração é subordinada.

Por isso que Libâneo (2004) declara ser mais adequado o termo organização, por ser constituído como unidade social, enfatizando os indivíduos e os grupos inter-relacionados, suas interações, “o caráter de intencionalidade de seus atos e processos de sistematicidade e caráter pessoal direto e prolongado que reveste o ato educativo” (LIBÂNEO, 2008, p.99 e 100).

Desse modo, para que a escola atinja seus objetivos, é necessária uma gestão na qual delineiem possíveis metas e ações a serem alcançadas e que coordene os trabalhos e/ou atividades para que possam se desenvolver da melhor maneira, orientado e integrado aos objetivos. Em síntese, para Libâneo, a organização e gestão visam:

- a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento das escolas e do trabalho e sala de aula;

³ Segundo Santos a administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar serviços necessários à educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ação, a organização escolar (SANTOS, 1996, p.19 apud LIBÂNEO, 2004, p.98).

b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem;

c) garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos (2008, p. 100 e 101).

Assim, os processos de se chegar a uma tomada de decisão e de fazê-la funcionar descreve a ação da chamada gestão⁴. Haja vista que a organização e os processos de gestão assumem sentidos distintos conforme a concepção que prevaleça como referência para os objetivos da educação em relação à formação dos alunos em um dado contexto sociocultural.

Partindo desses pressupostos, as pretensões da organização e gestão da escola visam prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao melhor funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, além de promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação, tendo como referência os objetivos, garantindo a realização da aprendizagem de todos os alunos.

Libâneo (2008, p.263) afirma que uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas de desempenho profissional dos professores, para que seus alunos tenham efetivas possibilidades de serem bem-sucedidos em suas aprendizagens. Dessa maneira, a escola é constituída por meio da cultura organizacional, que tem influência direta da sociedade em que se encontra inserida.

A cultura organizacional é definida por Libâneo como o “conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular” (2008, p.106). Assim, as práticas e situações escolares estão absorvidas em uma cultura, que modifica / afeta / influencia professores e alunos, ou seja, “existe uma cultura regional e local que influi nas várias atividades escolares” (LIBÂNEO, 2008, p. 108). Neste sentido a cultura organizacional, pode ser modificada, criada, modelada, planejada para atender os objetivos da organização e gestão da escola. Já esses objetivos, norteiam a organização e gestão, através dos documentos oficiais da escola definindo os propósitos, que estão interligados diretamente com as práticas da gestão e o desenvolvimento profissional.

As práticas de gestão e o desenvolvimento se inter-relacionam e influenciam na estrutura organizacional, e conseqüentemente na qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens. No qual, o profissional e seus princípios tem interposição com todo o processo de

⁴ Para Libâneo, gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, aspectos gerenciais e técnicos administrativos (LIBÂNEO, 2004, p.101)

gestão e organização da escola, que tem como ferramenta auxiliar a avaliação para a verificação da qualidade e efetivação do trabalho que está em desenvolvimento, possibilitando a mudança da postura e na forma de trabalho individual e coletiva da escola.

Assim, Luck (2011, p.21 e 22) afirma que gestão “parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva”. Essa afirmativa implica um esforço compartilhado, envolvendo a todos que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos e nas propostas das ações.

Fundamentado em Libâneo (2008), a organização e os processos de gestão assumem significados distintos conforme a concepção que vigore como referência para os objetivos da educação em relação à formação dos alunos em um dado contexto sociocultural. O autor supracitado aponta duas concepções em relação aos objetivos sociais e políticos da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica.

A concepção científico-racional assume uma diretriz tradicional em que a direção é centralizada em uma pessoa, que toma e impõe as decisões para os outros integrantes, reproduzindo a desigualdade social, seja pelo currículo ou pelo reforço da prática política não participativa. Já a concepção sociocrítica, a organização escolar opta pelas interações e relações sociais com o contexto sociocultural e político, ou seja, as tomadas de decisões se dão coletivamente, como princípio a autonomia, implicando a livre escola de objetivos e processos de trabalho, envolvendo todos os atores da escola.

Logo, observando os dias de hoje, surgem alguns questionamentos: ainda há escolas que assumem características da concepção científico-racional? Em que medida as escolas fundamentam sua organização e gestão numa concepção sociocrítica?⁵

Pesquisas e estudos recentes apontam que além das concepções de gestão têm-se, também, os estilos de gestão (LIBÂNEO, 2008). Desse modo, há quatro estilos de gestão atuais que estão interligadas as duas concepções sociais e políticas da educação (científico-racional e sociocrítica).

⁵ Essas questões serão melhores tratadas no próximo tópico deste texto a partir do relato de experiência de uma roda de conversa com diretores de escolas.

A primeira concepção é a técnico científica que está fundamentada na hierarquia de cargos e funções, nas regras dos procedimentos administrativos, racionalizando o trabalho e a eficiência nos serviços da escola, com a utilização de métodos e práticas de gestão da administração empresarial. Suas características principais são a eficiência, produtividade, a burocracia, poder centralizado, comunicação verticalizada, etc.

A segunda concepção a ser apresentada é a autogestionária que é sustentada pela responsabilidade coletiva, no qual não há uma direção centralizada, a participação é direta e distribuída igualmente a todos os membros da escola, valorizando os elementos instituintes⁶ da organização escolar. Tem como características fundamentais a auto-organização, ausências de direção, coletividade, ausência de normas e sistemas de controles, ênfase em relações pessoais, etc.

A concepção interpretativa concebe as práticas organizativas são construídas socialmente, com base em experiências subjetivas e nas interações sociais das pessoas, neste sentido, os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas são características desta concepção, declinando o conhecimento mais preciso dos modos de funcionar uma organização.

Por fim, a concepção democrático participativa, foco desta pesquisa, que se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. As principais características dessa concepção se apoiam nas definições explícitas de objetivos sociopolíticos, na articulação entre direção e participação de todos os membros da instituição de ensino, alto nível de qualificação dos sujeitos, acompanhamento e avaliações com finalidades pedagógicas, relações interpessoais, etc. Em outras palavras, todos são avaliados e todos avaliam.

Desse modo, combinar as relações humanas e a participação nas decisões com ações efetivas para atingir os objetivos da escola identifica a concepção democrático participativa. Pois valoriza o processo organizacional⁷, ou seja, é preciso que a tomada de decisões seja praticada em função de preparar as melhores condições para os processos de ensino e aprendizagem.

Neste sentido, o trabalho educacional solicita um esforço compartilhado, tal qual a gestão abarca o envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente de todo o processo educacional na construção e no estabelecimento de objetivos, desenvolvendo planos de

⁶ A capacidade do grupo para criar suas próprias normas e procedimentos.

⁷ Se caracteriza pelas funções ou elementos de organização e gestão da escola, composta pelo planejamento, organização, direção e coordenação, e a avaliação.

ação, na sua implementação, no monitoramento e na avaliação, provendo os melhores resultados no processo educacional.

A participação é definida como um “processo fluído, dinâmico e não linear, nem sempre lógico, correspondente à democratização da tomada de decisões e da respectiva atuação comprometida de profissionais na dinamização da organização escolar” (LUCK, 2011, p.49). Assim, para a autora gestão participativa é o

entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a construir um empenho coletivo em torno de sua realização (LUCK, 2011, p.22 -23).

Essa participação oportuniza as pessoas o controle de seu próprio trabalho e atuação, gerando um sentimento de responsabilidade pelo resultado e construindo e conquistando autonomia. Para que isso seja possível, é necessário a clareza dos objetivos, a orientação por princípios e a compreensão de suas implicações quanto a ação, resultando numa participação competente e efetiva.

A participação se manifesta em três dimensões indissociáveis, política que refere aos sentidos de as pessoas construírem sua história e das organizações que fazem parte; a pedagógica que refere a prática como um processo formativo para as aprendizagens significativas e construção de conhecimentos; e a técnica que sem ela não é possível realizar qualquer projeto pedagógico. Assim, uma completa a outra, formando um todo dinâmico pela força de associação, ou seja, cada ação participativa constitui um todo intrínseco. Por conseguinte, cabe aos gestores escolares abrir espaço para orientar as conquistas das ações e não cobrar a participação do que já tenha sido decidido.

Ao refletir sobre o que aborda neste texto, levando em consideração que a função da escola que “é formar cidadãos críticos e participativos, com consciência e clareza das fronteiras em relação aos seus direitos e deveres” (SOUSA E CORRÊA, 2002, p.48), os sujeitos que estão nas escolas, devem apresentar o seu trabalho rumo à construção de uma escola verdadeiramente democrática.

Assim a organização do trabalho pedagógico como prática escolar deve ser vista nas perspectivas micro e macro, ou seja, a produção do trabalho pedagógico deve se construir de acordo com a sua realidade, necessidades, ansiedade e dos desejos dos mesmos sujeitos que a compõe.

Neste sentido, é preciso lembrar que o cotidiano escolar possui situações conflitantes que se repetem e demandam decisões diariamente, e também reconhece a complexidade das relações sociais de trabalho e a heterogeneidade dos sujeitos envolvidos. Logo o cotidiano escolar deve se organizar em função da aprendizagem e sucesso escolar dos educandos surgindo então questionamentos.

Esses desafios, de uma gestão escolar, podem ser superados com a proposta de uma gestão democrática e participativa? Qual a realidade vivenciada nas escolas? Levando em consideração o trabalho em equipe, liderança, diversidade na escola, participação dos pais, momento coletivo, Projeto político pedagógico, avaliação, dentre outros, a seguir apresenta-se o relato de experiência de uma atividade desenvolvida na disciplina de Organização e Gestão do Trabalho Pedagógico desenvolvida com discentes do curso de Pedagogia em parceria com gestoras no intuito de propiciar reflexões sobre os desafios enfrentados numa gestão escolar.

A experiência de uma roda de conversa com gestoras de escolas

Na matriz curricular do curso de Pedagogia 2015/1 da Universidade Estadual de Goiás - Câmpus Inhumas no sétimo período é ofertado a disciplina “Organização e Gestão do Trabalho Pedagógico”, com carga horária de 60 horas. No ano de 2018/1, no plano de ensino desta disciplina constava uma atividade intitulada roda de conversa com gestores (direção e coordenação pedagógica) da rede privada e pública (estadual, municipal e Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) do município de Inhumas, que ofertam Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental. A referida disciplina tem uma perspectiva de oportunizar aos discentes uma formação para além da sala de aula, pois, reconhece que o pedagogo pode exercer outras funções e/ou atividades, entre elas, coordenação pedagógica e direção.

Durante as aulas foi estudado sobre gestão, seus diferentes conceitos e termos adjacentes, as concepções, como já citado anteriormente e também, sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP). Assim, foram surgindo às inquietações por parte das discentes em relacionar os pressupostos teóricos e a realidade de quem vivencia a gestão no contexto escolar, seja na Educação Infantil quanto nos anos iniciais Ensino Fundamental. Tais inquietações possibilitaram aguçar cada vez mais a turma para a realização da roda de conversa.

A partir das leituras, estudos, problematizações e diálogos sobre os textos de diferentes autores, entre eles, Souza e Corrêa (2002); Libâneo (2008) e Luck (2011) foi feita uma seleção de temas e/ou assuntos que poderiam ser tratados durante a roda de conversa. Nesse ensejo, diversos temas relevantes foram apontados nas discussões em sala de aula, tais como: participação dos pais, indisciplina, PPP, avaliação, momento coletivo, gestão, trabalho em equipe, liderança, conselho de classe, políticas educacionais, eventos/comemorações, projetos de ensino, planejamento (anual, diário), aprendizagem dos alunos e atribuições dos gestores. Com base nos referidos temas, a docente solicitou a elaboração de duas perguntas para cada temática com o intuito de serem utilizadas durante a roda de conversa com os coordenadores e diretores convidados.

Para a realização da roda de conversa, a docente elaborou uma carta-convite convidando a equipe gestora de diferentes escolas que ofertam a Educação Infantil e os anos iniciais Ensino Fundamental. Em seguida, foi realizada a visita em cada escola tendo uma conversa da docente com a equipe gestora sobre as informações da atividade proposta e todos confirmaram presença no dia e horário marcado. No total foram convidadas quatro unidades escolares, sendo uma escola privada, uma escola municipal, uma escola estadual de tempo integral e também, uma escola de Educação Infantil - CMEI com o intuito de propiciar às discentes a troca de experiências de instituições com realidades distintas.

No primeiro momento da realização da roda de conversa, a docente agradeceu a presença das gestoras e explanou os objetivos da atividade em consonância com a disciplina de Organização e Gestão do Trabalho Pedagógico. Em seguida, foi realizada a apresentação das diretoras e coordenadoras informando nome, formação profissional, tempo de atuação na educação e o percurso trilhado para se chegar à direção ou coordenação e os motivos que levaram a optar pela profissão docente.

Evidencia-se que todas as profissionais participantes tinham mais de 10 anos de atuação no campo da educação e todas são formadas em Pedagogia e possuem formação continuada na área de gestão. No entanto, tem-se o destaque a diretora da escola privada graduada em Administração, Filosofia e posteriormente, Pedagogia. Vale ressaltar que as professoras da rede pública que estão como diretoras fizeram pós-graduação em Gestão Escolar, ofertado nas redes estadual e municipal pela Secretária Estadual de Educação, com caráter obrigatório, e afirmaram que é de suma importância para um cargo de gestão.

Na sequência, foi direcionado que as gestoras expusessem sobre os desafios de uma gestão escolar. O primeiro assunto abordado foi sobre a participação dos pais na escola, pautado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), no artigo 12 afirma que a família é também responsável pela educação dos seus filhos, e a escola deverá criar mecanismos para a articulação entre família e escola. Assim, a educação deve acontecer tanto em instituições escolares, quanto no lar, favorecendo e facilitando o processo de educação dos educandos.

Dessa maneira, durante o relato das gestoras, constatou-se que os pais são presentes, sempre que chamados comparecem a escola, mas, há também alguns pais que são ausentes em relação à vida escolar dos filhos. Gadotti (2004) afirma que os pais devem buscar interagir com os educadores, não apenas nas reuniões pedagógicas, mas em tantos outros momentos que são promovidos pela escola como, por exemplo, na construção do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar. Assim, a constante presença dos pais na instituição de ensino, que não sejam apenas por meio de reuniões ou quando convocados, “é não só legítimo como necessário”. (LIBANEO, 2004, 115)

Corroborando com os autores e a LDBEN, a diretora do CMEI, afirma que os pais são bem ativos, primeiro pela idade dos seus filhos, por serem menores requerem mais cuidados por parte dos responsáveis. Porém, infelizmente, à medida, que os filhos crescem os pais vão distanciando da vida escolar, interferindo diretamente na relação escola e pais e/ou responsáveis.

O segundo tema abordado na roda de conversa foi sobre a indisciplina. Segundo Cury (2015) qualquer ambiente deve ser preservado por regras que regulamentam o comportamento e a convivência daqueles que estão inseridos. Portanto, o descumprimento dessas regras, a desobediência, confusão ou insubordinação, traduzem-se como indisciplina. Durante a conversa, as gestoras declaram que há indisciplina na escola, porém é limitada e possível de ser acutelada por professores e equipe gestora, buscando entender a criança e estabelecer estratégias pedagógicas que visam atender esse desafio dentro da escola.

Mesmo que sejam várias as causas para esse comportamento, que podem influenciar os alunos, tanto no ambiente familiar quanto na falta de interesse nas aulas, na relação entre professor e aluno e aluno e aluno, entre outros, as gestoras consideram que sejam um desafio suscetível de enfrentar dentro do contexto escolar.

Outro ponto de discussão refere-se ao trabalho coletivo, também chamado de momento coletivo, qual é designado um dia marcado no calendário escolar de cada mês para reunir todos os profissionais da escola. O ponto inicial para tratar o trabalho coletivo na escola está diretamente ligado a cooperação entre os sujeitos, construção do diálogo, do embate, do debate, da divergência e da formação de uma (con)vivência fundamentada no respeito ao outro (OLIVEIRA, 2006, p91). Desse modo Oliveira afirma,

É partindo desse pressuposto que o trabalho coletivo em educação pode ser entendido, tal como propõe Pistrak (1981), como “a responsabilidade coletiva do trabalho”, isto é, responsabilidade de todo o coletivo por cada um de seus membros e de cada um de seus membros por todos” (PISTRAK, 1981, p.123-124) em busca de uma construção coletiva da educação escolar que corresponda em alguma medida, às necessidades dos educandos (OLIVEIRA, 2006, p84).

Em outras palavras, o trabalho coletivo ou momento coletivo na perspectiva escolar representa na integração das atividades do corpo docente, direção e equipe pedagógica, pretendendo como objetivo e finalidade a aprendizagem do educando. Nesse sentido, durante a roda de conversa, ficou evidente que apenas na escola estadual de tempo integral acontece o momento coletivo.

Outra ferramenta pedagógica que contribui para atingir as finalidades educacionais em uma instituição de ensino refere-se os conselhos de classe, este também foi outro tema discutido na roda de conversa. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) o conselho de classe pode ser compreendido como,

órgão de natureza deliberativa no que tange a avaliação discente, resolvendo quanto a ações preventivas e corretivas sobre o rendimento dos alunos, o comportamento deles, promoções e reprovações e outras medidas relativas à melhoria da qualidade da oferta dos serviços educacionais e ao melhor desempenho escolar do alunato (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.467)

É o momento em que os professores, equipe pedagógica e direção se reúnem para avaliar as ações educacionais e indicar as alternativas que busquem garantir o processo de ensino aprendizagem dos educandos, fundamentados no Projeto Político Pedagógico da escola e no Regime Escolar. O conselho de classe acontece em todas as instituições de ensino que participaram da roda de conversa, sendo na rede municipal e estadual no turno em que trabalham e na escola privada no contra turno.

No tocante sobre como acontece o trabalho em equipe acontece nas escolas e no CMEIs, parte-se do pressuposto que todos devem colaborar para o processo ensino-aprendizagem dos alunos. O que se chama a atenção foi o fato de a diretora da escola privada ao afirmar que conduz

tudo, está à frente de todas as decisões e fazeres, seja na direção, no administrativo e/ou pedagógico da escola. Com sua fala parece haver uma centralização na organização e gestão da escola.

Neste sentido, a maneira como a diretora da escola particular se coloca, no sentido da centralização na organização da escola, contradiz com a gestão democrática e participativa. Haja vista, que a gestão democrático-participativa “argumenta em favor da necessidade de combinar a ênfase nas relações humanas e na participação nas decisões com ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola”. (LIBÂNEO, 2008, p.125).

Nesse ensejo, entende-se que tudo o que acontece na escola privada⁸ deve passar pelo crivo e aprovação da direção escolar, que neste caso, também é a coordenadora pedagógica da instituição. Assim, a gestão da escola privada, se assemelha a gestão técnico-científico, o qual “valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente”. (LIBÂNEO, 2008, p125).

Realidade oposta das escolas públicas vivenciadas durante a roda de conversa, que apesar dos percalços e desafios diários enfrentados pelos sujeitos participantes da escola, há preocupação e olhar atento para possibilitar a gestão democrática e participativa, visando o exercício democrático e o direito à cidadania, “dependendo também de capacidade e de responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada”. (LIBÂNEO, 2008, p126).

As discentes que participaram da atividade proposta, se mostraram bastante curiosas em relação as funções constitutivas do sistema de organização e de gestão da escola da rede privada. A responsável pela instituição se mostrou disposta ao trazer sua realidade para a conversa, informando que a escola tem o Projeto Político Pedagógico (PPP), planejamento anual/ diário como as demais escolas.

A escola privada, também, é inspecionada pelo Conselho Estadual de Educação (CEE)⁹, que é o órgão integrante do Sistema Nacional de Educação, trabalha em regime de colaboração e

⁸ Vale enfatizar que se trata da escola privada que participa da roda de conversa, não havendo espaços para generalização de todas as instituições privadas do município de Inhumas.

⁹ O Conselho Estadual de Educação (CEE), com sede e foro na cidade de Goiânia, Capital do Estado de Goiás, criado pela Lei n. 4.009, de 17 de maio de 1962, com funcionamento e finalidade determinados pelo Art. 160, da Constituição Estadual, reorganizado pela Lei Complementar n. 26/1998, e alterações posteriores, como órgão de Estado, normativo, consultivo e fiscalizador do Sistema Educativo de Goiás, tem seu funcionamento regulamentado pelo presente Regimento. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-03/regimento_do_cee_2012.pdf> acesso em 04 de outubro de 2018.

cooperação com os sistemas municipais, estaduais, do Distrito Federal assim como, o nível federal de educação.

Essa questão é relevante, uma vez que as rotinas administrativas e pedagógicas são decorrentes de expedientes legislativos e administrativos. Dessa maneira, é imprescindível que a escola mantenha informações jurídicas e administrativas sempre atualizadas, tais como: “a vida funcional de funcionários e professores, regimento interno, diretrizes e normas pedagógicas para questões específicas relacionadas com currículo, planos de trabalho, controles financeiros, etc.” (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.497).

Neste sentido, volta-se o olhar para a direção e coordenação escolar, outra temática abordada durante a roda de conversa, que correspondem a tarefas agrupadas sob o termo *gestão*¹⁰ (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.475). Em relação às atribuições dos gestores foi relatado como uma responsabilidade muito árdua, pois tudo que acontece na escola é de responsabilidade do diretor, algumas decisões são imediatas e não conseguem fazer a consulta ao grupo de professores.

No geral, as diretoras revelaram ter uma equipe gestora de coordenadores e secretários que auxiliam muito a direção (rede municipal, estadual e CEMEI), corroborando com Libâneo nas formas democráticas de gestão, que “depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais”, vista como “um lugar em que seus próprios integrantes podem instituir uma cultura, conforme seus interesses e objetivos” (LIBÂNEO, 2008, p. 126).

Sobre as coordenadoras ficou notória que seus afazeres na escola são voltados ao pedagógico, com atenção aos planos de aula, avaliação, rendimento escolar e construção do PPP. Em todas as instituições se tem um plano anual, realizado no começo do ano, nas reuniões da semana pedagógica, ocorrida uma semana antes do início das aulas, e no restante do ano são os planos diários. Na rede municipal, privada e CEMEI são realizados para uma semana com registros manuais em cadernos de planejamento, enquanto na rede estadual é quinzenal e informatizado, tem um programa em que o diário é online chamado SIAP (Sistema Administrativo e Pedagógico).

O planejamento escolar é um aspecto fundamental na gestão escolar, no qual “consiste em ações e procedimentos para a tomada de decisões a respeito de objetivos e atividades a serem realizadas em razão desses objetivos” (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.470). Neste sentido,

¹⁰ Grifo dos autores. Que Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi “refere-se a todas as atividades de coordenação e acompanhamento do trabalho das pessoas” (2008, p. 475).

toda organização precisa de um plano de trabalho que delimite os seus objetivos e os procedimentos metodológicos para a execução, neste contexto, Libaneo, Oliveira e Toschi (2012) denominam como Projeto Político Pedagógico (PPP).

O Projeto Político Pedagógico é um documento normativo que norteia a instituição escolar, define a identidade da escola. Nele estão contidos todos os dados da escola: localização, infraestrutura, clientela, a missão da escola, diretrizes pedagógicas. Assim, Vasconcellos (1995) compreende o projeto político pedagógico como:

Sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. (VASCONCELLOS, 1995, p.145 apud SOUSA; CORRÊA, 2002, p.51)

Desse modo, é um documento que necessita ser completo para atender as necessidades e especificidades de seus educandos, e ao mesmo tempo flexível, para adaptar as mudanças na aprendizagem quando se fizer necessário. Configura-se em uma ferramenta de planejamento e avaliação, que em tomadas de decisões deve ser consultado. Corroborando, Sousa e Corrêa (2002) afirmam que o PPP é um elemento de organização e integração da prática escolar, à medida que assume um valor de articulador dessa mesma prática e elemento referencial da caminhada que a escola precisa empreender na perspectiva de transformação do fazer dos seus atores.

Partindo desses pressupostos, o PPP, tem a necessidade de levar em consideração a prática dos sujeitos que constroem o cotidiano escolar, e ao mesmo tempo deve amadurecer a autonomia no compromisso de decidir e assumir ações coletivas no âmbito escolar. Isto é, deve haver a participação coletiva para a construção do Projeto, abarcando toda a cultura escolar, criando a identidade daquela instituição de ensino, isso “pressupõe auto-organização e geração de identidade própria” (SOUSA; CORRÊA, 2002, p. 52).

Compartilhar a elaboração é primordial para uma gestão democrática, esse compartilhamento não se dá somente com professores e gestores, mas com a comunidade, conselho escolar, para desenvolver a liberdade de atuar e intervir a situações que surgem do cotidiano escolar. Assim O PPP é uma determinação da LDB de 1996, toda instituição precisa elaborá-lo. Deve ser e estar acessível a todos os integrantes da comunidade escolar, no qual “constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir a desigualdade entre eles” (LUCK, 2011, p.57).

Durante a roda de conversa as gestoras, relatam que o documento é avaliado e reescrito anualmente. Na escola municipal e estadual e no CMEI, foi realizado a sua escrita no começo do ano, em um trabalho coletivo, destinado à organização do PPP, com professores e equipe gestores. Porém, fica na responsabilidade da coordenação pedagógica a construção, acompanhamento e possíveis alterações desse documento.

Outra temática abordada durante a roda de conversa foi a avaliação considerada como um instrumento que auxilia na verificação da aprendizagem, qualidade e efetivação do trabalho que está em desenvolvimento, permitindo e possibilitando a mudança na postura individual e coletiva da escola. Neste sentido, por meio da avaliação é mensurado o desempenho das pessoas e podem modificar os planos de ação e de programas de formação em serviço que eventualmente não obtém resultados significativos, haja vista que é avaliado o desempenho dentro da função, sendo circunstancial e mutável (LUCK, 2011).

Dessa maneira, nenhuma ação desenvolvida numa instituição de ensino está isenta de avaliação, assim, a gestão da escola deve desenvolver instrumentos específicos para que cada contexto seja avaliado, no qual as avaliações devem ser realizadas por toda comunidade escolar. Jussara Hoffmann (2001) afirma que avaliar é para promover, não uma promoção burocrática, mas uma avaliação para promover o desenvolvimento moral e intelectual. Avaliar para promover a cidadania do aluno, como sujeito digno do respeito, ciente de seus direitos e que tenha acesso a todas as oportunidades que a vida social possa lhe oferecer.

Contradizendo a realidade das escolas participantes da roda de conversa, pois as avaliações acontecem de maneira unilateral, ou seja, apenas os alunos são avaliados. A comunidade escolar não demonstrou ser ativa em processos de avaliação da escola como um todo.

Ao finalizar a roda de conversa, a docente solicitou para as discentes falar uma palavra ou uma frase que melhor descrevesse aquele momento. Foram relatadas palavras como: desafio, conhecimento, dedicação, comprometimento, amor, enriquecedor, esclarecedor, entre outras. Considera-se que a atividade proposta pela roda de conversa foi profícua para a formação do pedagogo, revelando a indissociabilidade entre a teoria apresentada durante a disciplina e a prática vivenciada pelas gestoras participantes, reforçando a necessidade de sempre buscar a formação para apoiar a prática diária do professor, seja qual for o cargo a desempenhar.

Nesse ensejo, durante a atividade, pode-se entender com clareza a rotina das instituições, cada uma com suas especificidades sejam de clientela ou de infraestrutura, mas com o mesmo intuito, oferecer uma educação de qualidade. Interessante destacar que todas apresentaram dificuldades, portanto, com perspectivas diferenciadas. Nota-se que função de um gestor é árdua, precisa ter conhecimentos e habilidades específicas, pois gerir seres humanos e questões organizacionais não é fácil. Além da imensa responsabilidade de promover uma educação de qualidade frente a tantas barreiras sociais e financeiras atualmente.

CONSIDERAÇÕES

As reflexões advindas da construção deste relato de experiência assinalam que a construção de uma escola democrática e participativa expressa propiciar condições pedagógicas e organizacionais para alcançar a qualidade cognitiva da aprendizagem dos alunos, além de favorecer melhorias para atuação dos professores em sala de aula.

Frente a essa concepção, os debates e estudos epistemológicos sobre a gestão escolar enfatizam que são as práticas que carregam consigo uma dimensão educativa, ou seja, um agir coletivo em favor da formação crítica e reflexiva dos alunos. Desse modo, a escola é entendida como espaço de aprendizagem, de compartilhamento de significados, conhecimentos e ações entre as pessoas, logo, é imprescindível o papel dos gestores na organização e gestão dentro das instituições escolares.

A partir das discussões feitas durante a disciplina de Organização e Gestão do Trabalho Pedagógico, assim como, a realização da roda de conversa com gestoras de quatro escolas observa-se a realidade de cada instituição de ensino e todas apresentam dificuldades e limitações com maior ou menor incidência. Nota-se que ainda há instituições em que prevalece uma gestão fundamentada na hierarquia de cargos e funções, no entanto, em outras escolas primam por buscar a participação dos membros da equipe. Haja vista, que escolas públicas ou privadas não funcionam isoladamente, pois ambas dependem do sistema de ensino, não podem ignorar o papel do Estado, das secretarias de educação, das normas do sistema. No entanto, podem construir suas formas de autonomia, podem auto organizar-se e tomar decisões que em função dos objetivos educativos traçados (LIBÂNEO, 2008).

A par de tantos desafios, para que se tenha uma gestão democrática e participativa,

ainda há um caminho a ser percorrido, seja na organização geral do trabalho escolar, seja no trabalho em equipe, liderança, na diversidade, na participação dos pais, seja no planejamento, momento coletivo ou elaboração do projeto político pedagógico, na avaliação, nas mudanças curriculares, ou, até mesmo na formação inicial e continuada dos professores que fazem parte desse processo.

Portanto, diante do exposto, trabalhar dentro dessa perspectiva, é pensar na aprendizagem significativa dos alunos, abarcando a aprendizagem de cultura, da ética, do científico e da cidadania.

REFERÊNCIAS

GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

CURY, Augusto. *Indisciplina escolar infantil: causas, consequências e como combatê-la*. 2015.

Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/497/Nessler_Nadia_Cristina.pdf?sequence=1

Acesso em: 03 out. 2018.

HOFFMAN, Jussara. *Avaliar para promover: as setas do caminho*. Porto Alegre: Mediação, 2001.

OLIVEIRA, Lilian Haffner da Rocha. *Trabalho coletivo em educação: os desafios para a construção de uma experiência educacional fundamentada na cooperação em uma escola municipal de São Paulo*. São Paulo, Feusp, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5.ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar: Políticas, Estruturas e Organização*. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/497/Nessler_Nadia_Cristina.pdf?sequence=1

Acesso em 21 de agosto de 2018.

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

SOUSA; José Viera; CORRÊA, Juliane. *Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola*. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.) *Gestão da Escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SOUZA, Izabel de Lourdes Gimenez. *A Formação do professor numa perspectiva lúdico-inclusiva: uma realidade possível?* Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia. Presidente Prudente, 2007.



Submissão: 29 de maio de 2019
Avaliações concluídas: 12 de fevereiro de 2020
Aprovação: 31 de março de 2020

COMO CITAR ESTE ARTIGO?

ROSA, Cláudia do Carmo; SILVA, Byanca Teles da; ALENCAR, Izabella Cintra. Os desafios de uma gestão escolar. *Revista Temporis [Ação]* (Periódico acadêmico de História, Letras e Educação da Universidade Estadual de Goiás). Cidade de Goiás; Anápolis. v. 20, n.1, p. 1-19, e-200103, jan./jun., 2019. Disponível em: <<https://www.revista.ueg.br/index.php/temporisacao/issue/archive>>. Acesso em: < inserir aqui a data em que você acessou o artigo >