

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR NA CONCEPÇÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA VIABILIZA O CRESCIMENTO QUALITATIVO DA INSTITUIÇÃO?

Vanéli do Carmo Dornelles¹
Universidade de Passo Fundo RS
dornelles.vani@hotmail.com

Flávia Eloisa Caimi²
Universidade de Passo Fundo RS
caimi@upf.br

Resumo: Este trabalho focaliza o estudo das interações entre os sujeitos que atuam na gestão escolar, investigando suas ações e atributos, em uma experiência de escolarização em tempo integral na periferia urbana de Passo Fundo/RS³. A questão central busca saber que relações se estabelecem entre teoria e prática num modelo de organização escolar que se pauta em exercícios democrático-participativos. A metodologia de trabalho se insere no quadro das pesquisas qualitativas, configurando um estudo bibliográfico, comportando estratégias de reflexão e produção textual. O estudo aponta a necessidade de elaborar projetos participativos que revelem a identidade institucional, objetivos e planejamento escolar.

Palavras-chave: escola de tempo integral; gestão democrática; projetos participativos.

O acesso à educação, além de ser um direito de todos os sujeitos, se tornou um princípio e uma ideia recorrente no contexto de produção das políticas educacionais públicas no Brasil. Na configuração de tal propósito, visualiza-se um longo percurso histórico marcado por conquistas, superações e algumas fragilidades vivenciadas pelos indivíduos direta ou indiretamente envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem.

Neste contexto, encontramos a instituição escolar, seja ela pública ou privada, procurando atender às demandas existentes no âmbito da educação básica, especialmente no que diz respeito à qualidade educativa e ao sucesso da aprendizagem. Assim, observa-se que a vida nas escolas, nos seus aspectos pedagógicos, estruturais, organizacionais, almeja cumprir o seu papel primordial na formação dos educandos, com a finalidade de prepará-los para a vida e para o trabalho.

Reportando-nos à rede municipal de ensino de Passo Fundo, percebe-se o esforço do poder público no sentido de criar escolas em tempo integral, focalizando preferencialmente os segmentos de baixa renda e as comunidades com maior incidência de população desassistida. No presente estudo, trazemos a análise de uma experiência em curso, que trata de um projeto de escolarização em tempo integral desenvolvido na Escola Municipal de Ensino Fundamental Irmã Maria Catarina, situada na periferia urbana deste município.

A concepção construída a respeito da escolarização em tempo integral é de que ela precisa garantir muito mais do que atendimento e guarda das crianças e jovens, mas sim, oportunizar-lhes trocas cognitivas e simbólicas, de maneira que possam usufruir de ambientes favoráveis ao seu desenvolvimento, potencializando valores de convívio social que qualifiquem e ampliem aqueles vividos nas suas experiências familiares e cotidianas.

Destarte, consideramos ser inerente ao espaço escolar a tarefa de favorecer a aquisição/construção, pela criança, dos conhecimentos cientificamente estruturados que se manifestam por meio dos conteúdos das disciplinas escolares, os quais, por sua complexidade, não se deixam capturar na informalidade das vivências cotidianas.

Assim, acredita-se que, para o trabalho realizado na escola conquistar o êxito desejado, refletindo o bem estar do educando e a qualidade da educação, é necessário que ela tenha uma equipe diretiva capacitada para o exercício da gestão, uma proposta organizacional que direcione as estratégias de ensino unindo os segmentos e estreitando relações de confiança e comprometimento.

A gestão da escola precisa estabelecer uma organização estratégica, aberta às inovações, investindo continuamente no crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos, promovendo assim, a integração entre professores, funcionários e alunos. A participação dos sujeitos e o diálogo entre a teoria e a prática são de fundamental importância para a eficácia da articulação do trabalho pedagógico e do administrativo.

Nesse sentido, Valérien (2004, p. 16) aborda três competências indispensáveis para um bom profissional que atua na gestão da escola:

1ª competência humana: para trabalhar com pessoas, sabendo colocar-se no lugar do outro e ter atitudes favoráveis a um bom ambiente de trabalho. 2ª competência política: para ver a escola, a sociedade e o sistema educacional como um todo, presumindo as implicações de suas decisões para a escola e para a comunidade. 3ª técnica: para buscar os subsídios necessários à sua função, atento às exigências legais e às inovações científicas e tecnológicas indispensáveis ao bom desempenho da instituição.

Todo trabalho que envolve relações humanas requer o desenvolvimento de habilidades, a fim de possibilitar a realização das ações do cotidiano escolar. Diante disso, a liderança assume uma responsabilidade social, consciente e competente que procura definir valores morais em uma trajetória educacional justa, efetivando propósitos sociais que refletem as concepções e princípios orientadores da prática institucional.

Dentre as inúmeras atribuições delegadas aos gestores encontram-se a organização dos horários das disciplinas; o cumprimento de carga horária; o acompanhamento de exigências legais e pedagógicas implícitas ao cotidiano escolar. Além disso, eles precisam acompanhar o processo de planejamento de aula dos professores, focalizando o sucesso da aprendizagem dos alunos, efetivando-se numa legítima função intelectual de mediação e articulação das questões pedagógicas no contexto escolar. Aliado a este cenário repleto de projeções, o gestor da instituição procura viabilizar meios para que a escola funcione em sua totalidade, propiciando um avanço significativo e promissor.

O estudo ora proposto tem por fundamento explorar as características da gestão democrático-participativa e os benefícios obtidos na prática escolar com o desenvolvimento de relações pessoais compartilhadas e de ações teórica e coletivamente pensadas. Neste sentido, compreende-se que a gestão é um processo de partilha – o contrário de gerenciamento – cujas exigências se vinculam à necessidade da interpretação entre a dimensão pedagógica e política e as questões administrativas da escola.

O conceito de gestão aqui assumido está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico, que se constitui a partir da participação responsável e comprometida de todos nas discussões, na efetivação coletiva das decisões, bem como na concretização dos compromissos assumidos em vista dos resultados educacionais.

Refletir sobre a participação e a ação por ela desencadeada, significa internalizar um novo olhar sobre a realidade escolar, em que as relações são pautadas em objetivos comuns, de maneira a instrumentalizar o trabalho da equipe diretiva.

Nas palavras de Dias (1993, p. 82),

o processo democrático vive da ação coletiva. O diretor integra e utiliza no seu trabalho as idéias e as contribuições dos professores. Esta forma de direção implica acordo, discussão e participação dos professores na seleção da política a seguir e nas decisões a tomar.

O exercício dessa elaboração conjunta implica em competência e responsabilidade dos agentes educacionais que se preocupam em redefinir a educação em busca das melhores práticas e ferramentas para a qualidade de todos os setores administrativos, pedagógicos, e na formação dos cidadãos.

A gestão escolar democrática e cooperativa busca gerir a área educativa propriamente dita da escola e da educação escolar; promove objetivos para o ensino; define as linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos; propõe metas a serem atingidas; elabora os conteúdos curriculares; acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas; avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.

De acordo com Lück (1996, p.72),

o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

A concepção democrático-participativa posta em prática no cotidiano escolar revela um quadro inovador que explicita o direito de cidadania, envolve deveres e comprometimento para que os objetivos específicos da escola sejam alcançados. Nesse sentido, Libâneo (2009, p. 325) assevera que “a concepção democrática baseia-se na relação orgânica entre a direção e

a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões.”

As estruturas organizacionais se constroem a partir das rupturas que desencadeiam o repensar das ações que permeiam as relações sociais nas práticas educativas. A integração da escola à sociedade traz inúmeros desafios. Exige que a escola conheça e vivencie problemas que a comunidade local enfrenta, e assim faça um chamamento para que esta efetive a sua participação nas decisões que edificam o amanhã, proporcionando, portanto, um canal de comunicação extra-escolar.

São notáveis as mudanças que ocorrem na escola quando a gestão incorpora uma metodologia não restrita às questões administrativas, preocupando-se prioritariamente com o conjunto educacional e os segmentos que a compõem. Liderar a partir desta perspectiva demanda tempo, pois implica mudanças culturais, administrativas, políticas e pedagógicas. Assim, é importante que o gestor saiba redistribuir funções, descentralizando atribuições, de maneira a organizar cada setor, compartilhando responsabilidades e estimulando os envolvidos a despir-se do “eu” para incorporar o “nós”, almejando o crescimento de forma conjunta, conforme indica Libâneo (2009, p. 331),

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidade. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.

Para efetivar tais procedimentos na ação institucional, a educação precisa ser compreendida como função de todos, inclusive das famílias, as quais precisam estar integradas aos projetos pedagógicos que estão sendo desenvolvidos. Segundo Andrade (2004, p. 65), “atualmente, é muito difícil construir uma escola de qualidade sem o contributo dos pais [...] apoiando, cobrando nas horas certas e de maneira competente, assumindo responsabilidades e reconhecendo e aplaudindo os acertos”. Aproximar os pais das práticas escolares é de responsabilidade do gestor, para isso a articulação dos encontros precisa ser elaborada com eficácia para que possam ser produtivos, gerando novos olhares de transformação social.

Sob este prisma, a escola como uma instituição social apresenta princípios e características autônomas, podendo transformar-se em um espaço coletivo de aprendizagem. Para tanto, é preciso envolver professores, alunos, funcionários, pais e a comunidade. Este vínculo mais estreito no ambiente educacional favorece a resolução de conflitos, instiga a busca pelo consenso, contribui para que as relações se tornem mais verdadeiras e compreensivas.

Feitas essas considerações gerais, passamos a abordar alguns aspectos visualizados no acompanhamento de uma experiência de gestão escolar democrática, pautada no trabalho coletivo e nas decisões compartilhadas, especialmente no tratamento da escolarização em tempo integral.

O caráter da pesquisa bibliográfica e exploratória realizada se utilizou da coleta de dados de fontes de informação abstraída do contexto escolar, permitindo assim que questões emergissem e pudessem ser trabalhadas a partir dos estudos e reflexões feitas nas reuniões do grupo de pesquisadoras

Desta forma, as estratégias metodológicas buscaram contribuir para um novo olhar organizacional, planejado e refletido nas práticas escolares, estabelecendo uma sintonia entre os segmentos institucionais.

Conforme Rays, (2000, p. 83),

Metodologia é um caminho para a promoção de ações pedagógicas conscientes, organizadas criticamente, que tem por finalidade facilitar o trabalho docente e discente, tornando-os produto para o alcance das metas desejadas e necessárias para o desenvolvimento integral dos educandos. O método traz a idéia de uma direção com a finalidade de alcançar um propósito, não se tratando porém, de uma direção qualquer, mas daquela que leva, de forma mais segura, à consecução de um propósito buscado.

Como assevera o autor, os profissionais precisam estudar e pesquisar a sua área de trabalho de maneira a enriquecer o seu desempenho na função que exerce para compreender as necessidades, diagnosticar as limitações e apontar possíveis respostas para as inquietações em busca de superar e inovar a sua atuação na escola. Para Pimenta, (2004, p. 81) “ao pesquisar o professor adquire habilidade, transforma e redimensiona a sala de aula, contagiando todos”.

A escola pesquisada apresenta estratégias para a condução do trabalho pedagógico baseando-se em argumentos que subsidiam e promovem sustentação ao planejamento coletivo, como instrumento para se alcançar os resultados de um processo pensado, discutido, avaliado, direcionado através de ações objetivas e previamente definidas. A equipe diretiva utiliza canais condutores para a execução dos projetos, dentre eles, reuniões semanais de professores para a elaboração do planejamento de aula; conselho de classe envolvendo a comunidade escolar e por fim, os alunos recebem o incentivo para se organizem e proponham suas ideias em grupo, contribuindo para a melhoria da educação.

Outro destaque importante, a gestão democrática e participativa existente na instituição mobiliza diferentes estratégias e canais condutores para o desenvolvimento de projetos, tais como o conselho escolar, reuniões pedagógicas entre professores, grupos de estudo da equipe diretiva. Tais ações tornam-se mecanismos facilitadores da interação entre a escola, a comunidade, professores, alunos e funcionários.

Nesse contexto, os sujeitos compreendem a responsabilidade que possuem no desencadear das ações pedagógicas e administrativas, de forma consciente e compartilhada, assim constroem um elo entre os participantes capaz de promover um convívio de respeito e cooperação mútua no cumprimento das ações. Convém lembrar que a boa convivência gera confiança, fortalece o diálogo e a participação para a qualidade e o sucesso escolar.

A escola investigada salienta aspectos inovadores nas práticas educativas cotidianas, os quais estão explicitados também nos seus documentos legais. Os profissionais que nela

atuam socializam idéias e as decisões são continuamente repensadas, pois o funcionamento da instituição fundamenta-se nos seguintes critérios, expressos no seu Projeto Político-Pedagógico: “preparar os alunos para a vida, tendo o trabalho como princípio para construir aprendizagens significativas que aliem saber e fazer de forma crítica e contextualizada e estimulem a investigação, a criatividade, a participação e o diálogo, no respeito à pluralidade de visões e na busca de soluções coletivas baseadas na gestão democrática”.

A entrevista realizada com a supervisora da escola traz argumentos que esclarecem como na prática escolar se efetiva um trabalho democrático-participativo:

O princípio norteador de um trabalho democrático-participativo deve ser a existência de práticas dialógicas. O diálogo perpassa os tempos e os espaços. Ele precisa fazer parte do cotidiano, assumindo os gestores o papel de mediadores num ambiente tão conflituoso como a instituição escolar. Os gestores precisam estar atentos às necessidades dos sujeitos que integram o espaço escolar. A ideia de sujeito já traz consigo elemento democrático. Esse sujeito tem voz e tem vez, ele participa e intervém nas principais ações e decisões que envolvem o trabalho pedagógico. A equipe diretiva dá o suporte, tem o eixo, planeja e avalia o trabalho. Ouve e considera a opinião de todos, porém quando tem decisões a tomar, leva em consideração o conteúdo do projeto pedagógico elaborado pela comunidade escolar.

Num cenário assim configurado, a gestão democrática exige formas de organização e efetivação de ações, de modo que se estabeleçam vínculos de comprometimento de todos, propiciando o bem-estar da comunidade, fomentando a construção de um processo dinâmico, em que se valorizam normas de convivência, individualidades, competências e limites.

Em suma, desse mirante reflexivo surgem possibilidades de novas perspectivas para a gestão escolar. Elaborar projetos participativos, voltados ao contexto escolar permite o descortinamento da identidade institucional, amplia os processos organizacionais, valoriza e estimula os envolvidos a comprometerem-se com as metas, os objetivos e o planejamento escolar.

Para tanto, o princípio primordial precisa estar centrado no compromisso da escola em proporcionar uma formação social, que desenvolva noções de ética e democracia as quais são indispensáveis para a tomada de consciência e de responsabilidade, a fim de que os sujeitos possam atuar como agentes comprometidos com a emancipação humana e com a melhoria da educação na construção da cidadania.

As discussões e estudos feitos sobre o tema “gestão democrático-participativa” são frutos de pesquisas advindas do contexto escolar, visando à melhoria da qualidade do ensino e à elevação do desempenho do trabalho. Fica claro, no depoimento da entrevistada, a preocupação e comprometimento da escola em desenvolver práticas dialógicas no intuito de unir esforços para conviver em uma sociedade em que as decisões, os problemas e os desafios são socializados. Assumir o compromisso com a vida humana, com a construção da cidadania é um desafio que exige empenho, vontade, preparação profissional, amor e solidariedade. São ações pensadas e repensadas no coletivo que levam a democratizar a gestão da escola, mobilizando o retorno das

famílias questionando, analisando a participação dos professores na problemática escolar, bem como o envolvimento dos alunos de forma consciente, num exercício constante de democracia. Conviver com a pluralidade permite a construção da identidade da instituição, indica caminhos multidisciplinares, em caráter pedagógico e administrativo.

(Endnotes)

- ¹ DORNELLES, Vanéli do Carmo (Bolsista PIBIC/FAPERGS/UPF) dornelles.vani@hotmail.com
- ² CAIMI, Flávia Eloisa (Orientadora e Coordenadora do Projeto/FAPERGS/UPF) caimi@upf.br. Professora titular na Universidade de Passo Fundo/RS e doutora em educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ³ O Grupo de Estudo e Pesquisas em Educação (GESPE) está vinculado à Faculdade de Educação da Universidade de Passo Fundo/RS e remonta suas origens ao ano de 1991. Em seu percurso, tem procurado integrar ensino, pesquisa e formação continuada, dedicando-se ao estudo dos processos pedagógicos em escolas de periferia urbana, contando com a participação de professoras da educação básica e de professoras de educação superior. Dentre os últimos projetos de pesquisa e/ou formação continuada desenvolvidos pelo Gespe constam: a) Educação Formal e Periferia: pela melhoria da ação docente nas escolas públicas municipais de Passo Fundo (1998-2001) -, que obteve apoio financeiro da Fundação W.K.Kellog; b) O papel da linguagem na constituição e no desenvolvimento dos processos cognitivos com base em Vygotsky e Piaget (2001-2003); c) “A construção do conhecimento sobre a linguagem escrita por crianças do ensino fundamental de escolas de periferia, através de interações vividas na escola” (2204-2006); d) Interações, in(ter)venções e condições de aprendizagem em um projeto de escolarização em tempo integral na periferia urbana de Passo Fundo/RS. O GESPE atualmente se reúne quinzenalmente na Universidade de Passo Fundo e fazem parte dela as professoras-pesquisadoras: Adriana Dickel, Adriana Bragagnolo, Flávia Eloisa Caimi, Claudia M^a de A. Valiati, Rosane Colussi, Neusa Andreolla, Sílvia Scartazini e a bolsista Vanéli do Carmo Dornelles.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rosamaria Calaes (Org.). *A gestão da escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- LÜCK, Heloisa. *Planejamento em orientação educacional*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- PIMENTA, Selma G; LIMA, M^a Socorra Lucena. *Estágio e Docência*. São Paulo, Cortez Editora, 2004.
- RAYS, Oswaldo Alonso. *Trabalho Pedagógico hipóteses de ação didática*. Santa Maria, Pallotti, 2000.
- VALERIEN, Jean; DIAS, José Augusto. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.