

GESTÃO ESCOLAR¹

Wesley Lima Freire (1); José Erisvaldo Barros (2); Luciléia Lima Freire (3)

Faculdade de Educação Santa Terezinha - FEST

wes.lima@hotmail.com

jose.eb@unitins.br

leia@fest.edu.br

Resumo: Este trabalho ressalta a importância do trabalho da gestão escolar para o desenvolvimento da concepção democrático-participativa no âmbito escolar, de modo a contribuir com o envolvimento de toda a equipe nas tomadas de decisões, bem como na busca pelas resoluções de problemas. Este artigo aborda a necessidade de mudanças no trabalho escolar para que os sujeitos se sintam corresponsáveis pelo andamento das ações escolares para que haja parcerias entre os sujeitos da escola e, conseqüentemente, melhoria nos processos de ensino e de aprendizagem, bem como na promoção e apropriação de saberes. A gestão escolar, como parte indissociável desse processo, deve contribuir para o aperfeiçoamento das atitudes e realizações de ações que propiciem o envolvimento de sua equipe.

Palavras-Chave: Gestão. Escola. Participação.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem deste tema justifica-se pelo fato da educação passar por grandiosas transformações que vem ocorrendo de modo acelerado. A educação hoje não pode mais ser concebida num modelo tradicional. A gestão escolar, nesse caso, é quem deve ficar à frente das transformações para que as inovações aconteçam em todos os segmentos da escola.

É certo que a história da educação brasileira reflete aos acontecimentos políticos, econômicos, históricos e culturais, os quais são responsáveis pelas transformações da sociedade e dos paradigmas do ensino e aprendizagem. Assim, a educação é feita de avanços e recuos em relação a uma proposta mais democrática no interior das escolas.

A educação escolar deve cumprir com a função social de formação de personalidade humana, sendo, a escola, um lugar para adquirir conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, morais, éticas, afetivas e operativas pelos processos de ensino e aprendizagem, bem como a formação de competências para a participação na vida social, econômica, política e cultural.

A escola, sendo uma organização que lida direto e constantemente com pessoas, é uma instituição onde se a prende a desenvolver as habilidades e competências desde a infância. Desse modo, a escola não pode resultar, apenas, da competência específica da área docente para a formação escolar, mas também, da competência didático-pedagógica e, em especial, da gestão escolar.

1

Artigo de complemento curricular para o Mestrado Multidisciplinar Profissional em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Educação Professora Lúcia Dantas - ISEL

(83) 3322.3222
contato@fipedbrasil.com.br
www.fipedbrasil.com.br

Nesse sentido, a participação de todos os profissionais da instituição deve ser o ingrediente principal para promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos. Para tanto, faz-se necessário que a escola supere as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas e democráticas para corresponder a todos esses objetivos. Assim, este artigo tem como objetivo discutir acerca da gestão escolar como principal meio para que aconteçam as transformações no interior da escola.

DESENVOLVIMENTO

CONCEITOS E CONCEPÇÕES DE GESTÃO

Há tempos vem se falando em qualidade do ensino e da boa produtividade da escola. A educação, tida como apropriação do saber, é prática social que consiste na história do homem e na produção material de sua existência. A concepção de educação vem se formando ao longo do tempo e produzindo conhecimentos, técnicas, valores, comportamentos, atitudes, cultura, enfim, vem construindo no homem histórico, uma visão de criador de sua própria humanização. Essa visão, no entanto, é concretizada por meio da socialização e das instituições educacionais.

Com todo o movimento de transformação social e mudanças de concepções dentro das organizações e, conseqüentemente, da gestão, a educação, dada sua crescente ampliação, exige cada vez mais, que a escola seja competente e demonstre, à sociedade, sua competência. Dessa forma, a escola deve ser uma organização capaz de unir pessoas preocupadas com uma educação que possa satisfazer essas exigências. Segundo Libâneo (2003, p. 316)

as escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.

O estudo sobre gestão escolar não é novo. Os pioneiros da educação (1930) já enfatizavam que a organização escolar esteve pautada numa concepção de organização empresarial, a qual era tomada como objetiva, neutra e técnica. Essa concepção baseava-se na hierarquia de cargos e funções, seguindo os princípios e os métodos da administração empresarial, incluindo aí as concepções do fordismo². Segundo Ferreira (2000, p. 34-5),

² Segundo Chiavenato (2000), o Fordismo implantou os princípios da produção em massa, criando o conceito de posto de trabalho, ressaltando que trabalhadores mal dirigidos gastam muito mais tempo correndo atrás do material e da ferramenta do que com a produção e enfatiza que o operário deve fazer sempre uma coisa só e com

A pedagogia orgânica ao taylorismo/fordismo tem por finalidade atender a uma divisão social e técnica do trabalho marcada pela definição de fronteiras entre as ações intelectuais e instrumentais, em decorrência de relações de classe bem definidas que determinam as funções a serem exercidas por dirigentes e trabalhadores no mundo da produção. Este por sua vez, tem como paradigma a organização em unidades fabris que concentram grande número de trabalhadores distribuídos em uma estrutura verticalizada que se desdobra em vários níveis operacionais, intermediários (de supervisão) e de planejamento e gestão, cuja finalidade é a produção em massa de produtos homogêneos para atender a demandas pouco diversificadas.

Atualmente, a maior função da escola é levar toda criança, independente de cor, raça, classe ou religião, a se relacionar com o meio social que a rodeia para que esta adquira capacidades de interessar-se por problemas sociais, políticos e culturais, levando-a a participar, ativamente, na vida pública e comunitária.

Para isso, a escola deve ser gerida de forma que haja preocupação na formação da personalidade humana. Entretanto, nem sempre foi assim, a escola, em tempos passados, servia para a reprodução das desigualdades. Gadotti (2003, p. 23) relata que:

A escola que temos hoje nasceu com a hierarquização e a desigualdade econômica gerada por aqueles que se apoderaram do excedente produzido pela comunidade primitiva. A história da educação, desde então, constitui-se num prolongamento da história das desigualdades econômicas. A educação primitiva era *única, igual* para todos; com a divisão social do trabalho aparece também a desigualdade das *educações*: uma para os exploradores e outra para os explorados, uma para os ricos e outra para os pobres.

Nesse enfoque, as instituições escolares, como organizações, vêm sendo estimuladas a repensar seus conceitos. Com esse novo paradigma, a gestão escolar passa por sérias transformações repercutindo nos novos desafios e esforços que envolvem estratégias para se obter uma gestão participativa. Em relação a isso, Lück (2000 p. 12) menciona que

essa mudança de paradigmas é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários e “clientes” ou “usuários”, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes.

Assim, diante das transformações da sociedade e na educação, a escola vem tomando um cunho de organização que permite um enfoque crítico sociopolítico, tornando-se um grande ambiente de produção de conhecimento. A escola, tal como temos hoje, é o resultado de vários desafios pela quebra de paradigmas tradicionais integrada à contribuição de numerosos estudiosos da área educativa que, no decorrer dos tempos, foram construindo

um só movimento.

concepções, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias, as quais defendem mudanças nas práticas da gestão no interior das escolas. Libâneo (2001, p. 9) afirma que

tem sido divulgada boa bibliografia sobre organização e gestão de sistemas de ensino. Tais estudos realizam análises bastante balizadas sobre as formas de organização e gestão da educação neste momento de reestruturação produtiva capitalista, globalização da economia, avanços tecnológicos, em que as políticas econômicas, sociais, educacionais são levadas a se ajustar ao modelo de desenvolvimento capitalista que ora se consolida.

Com isso, a gestão escolar ganhou largos conceitos e princípios descobertos que devem ser utilizados por todo gestor escolar, pelo fato de ocorrer mudanças no modo de administrar uma escola. Nesse contexto de transformações Libâneo (2003, p. 295) declara que

a idéia de ter as escolas como referências para a formulação e gestão das políticas educacionais não é nova, mas adquire importância crescente no planejamento das reformas educacionais exigidas pelas recentes transformações do mundo contemporâneo. Por essa razão, as propostas curriculares, as leis e as resoluções referem-se atualmente a práticas organizacionais como autonomia, descentralização, projeto pedagógico-curricular, gestão centrada na escola e avaliação institucional.

Atualmente, a gestão escolar é vista como um fenômeno universal, onde cada escola requer tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados e obtenção de diferentes recursos. Nesse contexto,

a administração escolar atravessa hoje, em muitos países, uma fase de profunda transformação. Essa transformação traduz-se em diferentes medidas, que têm por objectivo: alargar e redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar a sua autonomia; promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educativos mais vastos; adoptar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes. (FERREIRA 2000, p. 11)

Dessa forma, a gestão escolar deve ser desempenhada em atividades voltadas para tipos específicos em cada setor e para problemas que precisam ser solucionados nas escolas.

A GESTÃO DA ATUALIDADE.

A moderna gestão escolar requer competências e capacidades para poder acompanhar de perto e compreender adequadamente as grandes transformações advindas dos processos de mudanças educacionais, deve desenvolver habilidades, novos hábitos e novas condutas que facilitem o enfrentamento de situações com a necessária flexibilidade, permitindo, assim, a participação de todos na construção de uma nova realidade.

Devido à crescente importância da gestão escolar e aos novos e complexos desafios com que se defronta em função das inovações educacionais, faz-se necessário repensar sua abordagem, ou modificar completamente, para que sua execução resulte numa abrangência aplicável no interior das escolas, pois “as abordagens [...] convergem na concepção de ensino como compreensão da realidade para transformá-la, visando a construção de novas relações sociais, de modo a eliminar as mazelas sociais existentes [...]” (LIBÂNEO 2003 p. 150).

Nesse sentido, a descentralização da educação traz à tona a questão da autonomia, a qual conduz a escola rumo à sua identidade institucional, sendo esta, constituída com o poder da participação de todos os segmentos da escola nas tomadas de decisões, favorecendo, assim, um regime democrático no âmbito escolar. Segundo Lück (2000, p. 21),

a autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim na política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se de seu significado e autoria. Portanto, a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos.

Dessa maneira, a gestão escolar deve realizar uma profunda revisão e avaliação do trabalho pedagógico presente na escola, de modo a construir, se necessário, uma nova proposta que supere as limitações dos processos ensino e aprendizagem. Lück (2000, p. 88) enfatiza que

os avanços, no pensar e fazer da educação, vêm demonstrando que todos podem aprender e que a construção de um processo educativo de qualidade para todos implica a construção co-responsável e compartilhada do projeto político-pedagógico, no âmbito da escola. Isto implica a autonomia da escola e sua gestão democrática. Novas competências e aptidões cognitivo-atitudinais são necessárias, para que os educadores e, em especial os gestores cumpram sua função nesta nova realidade socioeducativa.

Entretanto, para que esse trabalho seja feito dentro da escola, se faz necessário que se estude os princípios da gestão escolar para que se tenha uma visão mais clara sobre o novo modelo no contexto atual da educação, pois, os mesmos assumiram uma concepção de produtividade vinda de implicações de ordem administrativas empresariais, sendo que, nesse caso, a gestão costuma ser associada à chefia ou controle de alguns sobre outros, compreendendo, assim, que gerir, administrar, seja confundido com mandar, chefiar.

CONCLUSÃO

De acordo com os novos paradigmas da educação na contemporaneidade, a gestão deve buscar meios para possibilitar um maior envolvimento de toda a equipe docente e técnica-pedagógica, bem como os alunos e a comunidade, para juntos tomarem decisões sobre o bom desenvolvimento da escola, sendo isso, um ato democrático. Dessa forma, a gestão escolar passa a ser participativa.

Entretanto, cabe à gestão escolar viabilizar meios ou estratégias compatíveis para integrar todos os profissionais nessa concepção e abrir espaços para incorporar mecanismos democráticos que dizem respeito às necessidades da escola com o objetivo de melhorar a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Nesse caso, a gestão escolar, como parte indissociável desse processo, contribui para o aperfeiçoamento das atitudes que revelam o ser humano, como sujeito corresponsável de suas ações.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4. ed. Campinas: Cortez, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Disponível em:
<http://www.paulofreire.org/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/Escola_Cidada/Projeo_Politico_Ped_1998.pdf> Acesso em: 28.10.2006

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa (Org.). **Em aberto: gestão escolar e formação de gestores**. Brasília – DF: INEP, 2000.