



A GESTÃO E A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: *ALGUNS ENSAIOS*

GORI, Renata Machado de Assis Docente do Curso Educação Física/CAJ/UFG

CARVALHO, Keila Márcia F. de M. Docente do Curso Educação Física/CAJ/UFG

BRAIT, LÍlian Ferreira Rodrigues Docente do Curso Educação Física/CAJ/UFG

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo teórico sobre o tema, como primeira produção referente ao material estudado durante a realização de um projeto de pesquisa que analisa a qualidade da educação básica municipal. Inicialmente discute a função da gestão escolar, seguida de seu compromisso com a educação e da relevância do trabalho coletivo neste contexto educacional. Em seguida faz uma rápida abordagem ao processo de escolha do gestor, que é figura relevante na organização do trabalho escolar, e sobre este procedimento em Goiás. Finalmente são tecidas algumas considerações sobre a responsabilidade da gestão escolar e de sua dimensão social, política e cultural. A intenção deste texto é empreender uma reflexão a partir dos autores consultados, como um primeiro passo que subsidiará os próximos momentos de estudos e coleta de dados que sucederão este, através do desenvolvimento da pesquisa mencionada.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, Escola, Educação Básica.

ABSTRACT

This article introduces a theoretical study about the theme, as the first production regarding the material studied during the accomplishment of a research project that analyzes the quality of the municipal elementary education. It initially argues the school management function, followed by its commitment with education and the relevance of the collective work in this educational context. Afterwards, it shortly approaches the process of manager selection, who is an important element in the organization of school work, and this procedure in Goiás. Finally, some comments are made regarding school management responsibility and its social, political and cultural dimension. The aim of this text is to undertake a reflection based on the authors read, as a first step that will boost the following phases of studies and data collection, through the carrying out of the research alluded to

key words: school management, school, elementary education.

Introdução

Quando se tem a intenção de discutir a qualidade na educação básica que ocorre no município, é necessário empreender estudos teóricos sobre isto e, conseqüentemente, estabelecer focos de discussão. Inicialmente, optamos por abordar a gestão educacional, visto se tratar de uma das dimensões a serem investigadas.

Gracindo e Kenski (2001) entendem *gestão de sistemas educacionais* como um processo político-administrativo que se situa contextual e historicamente. A prática social da educação, portanto, é organizada, orientada e viabilizada. Para entender a dinâmica de uma rede de ensino é necessário apreender a lógica organizativa e política-pedagógica que permeia tal processo.

A gestão escolar, no entender de Dourado et al (2003), compreende a interligação entre várias condições viabilizadoras da efetivação da tarefa da escola, *locus* de socialização e problematização da cultura, bem como do saber historicamente construído. São elas: “...condições físicas, materiais e pessoais, pedagógicas e financeiras...” (p.16). A educação é entendida pelos autores como a apropriação cultural, com origens históricas, e a escola como o espaço privilegiado de produção do saber sistematizado, que deve se estruturar para o desenvolvimento de ações educativas que busquem a formação de sujeitos concreto-participativos, criativos e críticos.

Segundo Lück (2002), a escola deve ser examinada por meio de uma concepção sistêmica aberta, uma vez que ela interage e influencia mutuamente com o meio em que está inserida, pois ela tem a função de promover a melhoria de sua comunidade através da educação de seus filhos, assim como também recebe influência dessa comunidade, adaptando seus programas, métodos, técnicas e objetivos para atender as necessidades da mesma.

As instituições escolares, portanto, sofrem influência dos fenômenos sociais, pois existem exigências do mundo do trabalho, da vida social, política e cultural de se articular os conhecimentos e capacidades que são veiculadas pela escola. Isto leva à complexificação e diversificação do sistema educacional, que postula a consciência de seus sujeitos envolvidos e interessados. Uma das formas mais relevantes de organizar e atender aos objetivos e finalidades dos setores institucionalizados que compreendem a educação é a legislação. A gestão da educação escolar conta com várias leis e normas federais, estaduais e municipais, que contemplam desde diretrizes curriculares até financiamentos e recursos (CURY, 2000).

A legislação educacional brasileira [...] conta com recursos favoráveis à cobrança do direito à escola de qualidade. Entre outros pode-se citar a vinculação constitucional de recursos para a manutenção e desenvolvimento de ensino, a gratuidade do ensino nos

estabelecimentos oficiais em todos os níveis, o ensino fundamental como direito público subjetivo de todos, não importando a idade, além de uma chamada à participação da comunidade nas escolas. (CURY, 2000, p. 58)

A educação tem relevância na vida de todos os sujeitos e faz parte da agenda diária de todos os segmentos sociais. Através da educação se tem acesso a qualquer modalidade de inserção social. E como o espaço de formalização deste processo educativo é a escola, torna-se relevante entender o seu compromisso social, bem como de seus gestores.

1 A gestão escolar e o compromisso com a educação

A qualificação do profissional que trabalha como gestor tem se tornado um dos temas mais discutidos dentre as temáticas relacionadas ao cuidado e à educação oferecida pelas escolas públicas de nosso país.

Uma formação deve propor um processo que confira ao docente conhecimentos, habilidades e atitudes para criar profissionais reflexivos ou investigadores. O eixo fundamental do currículo de formação do professor é o desenvolvimento de instrumentos intelectuais para facilitar as capacidades reflexivas sobre a própria prática docente, cuja meta principal é aprender a interpretar, compreender e refletir sobre a educação e a realidade social de forma comunitária. (IMBERNÓN, 2000, p. 55)

Sabemos que o vínculo necessário entre ensino e administração é deixado de lado em ambos os pólos de debate. No pólo técnico-teórico, a busca da identidade própria da administração é maior do que a da escolar, ou seja, o fato administrativo apresenta-se como substantivo e o fato pedagógico apenas como contingente. Em decorrência, o desenvolvimento teórico procurado para a administração escolar é apenas a continuada apropriação das teorias administrativas de base empresarial que se vão sucedendo na literatura especializada. As condições concretas de existência da escola são deixadas de lado. Apenas se supõe que elas poderão ser alteradas para melhor quando analisadas à luz das modernas teorias de administração que fornecerão as pistas para elaboração de novos modelos e procedimentos.

Tal como acontece com a supervisão, também a administração da educação, em suas linhas tradicionais de desenvolvimento teórico, tem-se ocupado muito mais do administrativo que do educacional. Busca-se definir uma especialização profissional no

interior de uma atividade já de si especializada, como é a educação, sem que se registre a preocupação de identificar aquelas características próprias da especialidade mais ampla que fatalmente carregam em si os limites e a determinação a partir dos quais a especialidade mais restrita deverá se desenvolver. O especialista em administração da educação acredita ser, em princípio, também um especialista em educação.

O desdobramento desse entendimento provavelmente leva à compreensão de que é possível pensar a administração da educação em sua especificidade própria, válida por si mesma e capaz, conseqüentemente, de se sobrepor às condições em que a educação se desenvolve em uma determinada formação social. Segundo Teixeira (1968, p.17) “*somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar.*”

Para Silva Júnior (1995), a educação está, pois, no ponto de partida e no ponto de chegada da ação administrativa. No ponto de chegada, sob a forma da intervenção processada na *práxis* com o auxílio às administrações. No ponto de partida, sob a forma do subsídio teórico que respalda a ação administrativa a ser elaborada. Em sentido estrito, a administração é sempre da educação, que lhe determina o substrato e a direção da prática.

Nessa perspectiva, um fator relevante a ser considerado é que muitos administradores não-educadores determinam a ação de professores e supervisores não muito educativos, proporcionando assim o fracasso da administração da educação, que significa inevitavelmente o fracasso da educação, ou seja, o sucesso da administração da educação é o sucesso da educação. Para isto, necessário se faz formar o educador com conhecimentos técnico-educativos, preparando-o para trabalhar com a realidade das escolas públicas de nosso país. Por isso é que se justifica a preparação dos professores voltados para os conhecimentos acerca da gestão escolar.

Sobre toda essa ênfase dada às atividades administrativas na escola, o profissional de educação se faz fundamental para que o processo político educacional se complete. Infelizmente o que se vê ainda em alguns lugares de nosso país é o distanciamento destes professores do processo administrativo da escola.

Talvez a formação profissional do gestor educacional (que deve ser acima de tudo a de um educador), ou do professor que almeja assumir este cargo, seja um recurso que concretamente procure superar os problemas históricos relacionados à formação e prática profissional. Ao mesmo tempo, é relevante que se considere o estágio atual dos profissionais que estão nas escolas, bem como a diversidade dessa formação nas diversas regiões do país.

Quando falamos em gestão escolar, falamos em administração, ou seja, trata-se do ato de gerir, de administrar, de gerenciar uma instituição escolar. Geralmente um gestor tem a função de administrar e supervisionar o trabalho dentro da instituição, além de prestar uma orientação educacional a seus pares, sendo que o trabalho em equipe é o que irá determinar a melhor qualidade de desempenho de uma gestão dentro da instituição escolar.

Então para se obter uma melhor qualidade dos serviços prestados pela escola, é necessário que a administração escolar trabalhe em conjunto com os professores, com os funcionários e com a comunidade que é composta pelos pais e pelos alunos. Quanto maior for a interação entre essas partes, maiores serão as probabilidades de se tirar vantagens de seus esforços e resultados.

Ferreira (2000) entende a gestão como direção ou coordenação de uma técnica que concretiza uma atitude ou um plano, e uma política de orientação de um processo que leva a uma direção de mudanças a serem realizadas. De acordo com a autora, *“a direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer”*. (p.113). Portanto, a gestão é construída através da coletividade, do conjunto de pessoas da instituição trabalhando em um projeto pedagógico que tem, em sua essência, a potência da transformação. Para isso, é necessária uma atuação com maior competência de todo o grupo escolar, para que o ensino se faça realmente e a aprendizagem se realize, em busca de construir convicções no diálogo e no respeito para que as práticas possam também se efetivar coletivamente com maior solidariedade e companheirismo.

Lück (2000) explica que a divisão de trabalho corresponde a um agrupamento de funções que permitirá que as pessoas tenham uma carga de trabalho desempenhada satisfatoriamente, melhorando o desempenho das mesmas. Com a tecnologia industrial foi criado na escola o critério de divisão do trabalho por especialização de funções, no entanto, em escolas menores umas poucas pessoas assumem várias funções, e na medida em que elas crescem, e na proporção da influência econômica, a divisão de tarefas ocorre entre pessoas de formação ou treinamento profissional diferentes. Com esse agrupamento especializado de funções diferenciadas, podem surgir situações de conflito, pois a tendência é de aparecer a desigualdade de interesses e as dificuldades de comunicação.

O que deve estar claro em uma gestão escolar é a necessidade de harmonia dentro do grupo para que não haja disparidades entre diferentes interesses. A direção constitui-se de um espaço político que deve permitir uma análise e questionamento de interesses presentes.

Dessa forma, criam-se condições, em uma prática educacional, para o profissional da educação se tornar um intelectual transformador.

De acordo com Ferreira (2000), a formação do cidadão exige a formação de um profissional que esteja envolvido no sistema como “um mediador” da “vida social” efetiva, que contribua com as expectativas e com o anseio coletivo de construção de uma comunidade global, o que solicita que todos os seus membros estejam integrados, com todas as possibilidades, a uma vida social mundial. Segundo a autora, a formação desse profissional hoje exige uma séria formação humana que esteja pautada na emancipação do mesmo como um indivíduo social, um sujeito histórico em nossa sociedade.

Tal compreensão nos remete a um forte compromisso com o conteúdo e o significado das políticas educacionais e com a garantia do processo que se realiza na escola. Implica, também, compreender que o processo científico que se realiza na escola não é individual, mas coletivo, envolvendo todo o corpo docente e técnico administrativo e comunidade no planejamento, organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico que deverá ter uma direção que garanta a qualidade estabelecida pelo conjunto dos educadores. (FERREIRA, 2000, p. 110.)

Uma vez que nos deparamos com a necessidade do trabalho em equipe, do conjunto de pessoas coesas para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, percebemos que é através da elaboração conjunta deste projeto político-pedagógico que o trabalho da escola será encaminhado e dirigido, tanto administrativo quanto pedagógico, uma vez que este possibilita estabelecer objetivos comuns, que são analisados, determinados e incorporados pela coletividade docente. Assim, a organização e definição de funções contribuirão para uma melhor definição/estruturação dos conteúdos científicos e técnicos que farão parte das práticas pedagógicas necessárias para o alcance dos objetivos de um conhecimento de qualidade.

Segundo Lück (2000), a equipe educacional desempenha papéis diferentes, mas ao mesmo tempo interligadas para o melhor desenvolvimento escolar. Cada pessoa percebe o seu papel e mantém expectativas em relação ao desempenho das pessoas que ocupam papéis circundantes, ou seja, em sua volta.

A eficácia do processo educativo está centrada no professor através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes perante o aluno a quem deve motivar. Por isso é de grande importância que esse professor seja orientado, tornando-se essencial promover o desenvolvimento do mesmo de forma que possa desempenhar um trabalho significativo com o

aluno. Assim, *“o papel do professor constitui-se, basicamente, em ajudar o educando a aprender em todos os aspectos, isto é, na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, hábitos, atitudes, valores, ideais ou qualquer tipo de aprendizagem [...]”* (LÜCK, 2000, p. 13). Já o papel da equipe técnico-administrativa é principalmente o de coordenar e orientar todos os sujeitos envolvidos no trabalho educacional, de forma que todos os esforços da escola sejam voltados para produzir os melhores resultados possíveis, no intento de atender as exigências dos alunos, promovendo o seu maior desenvolvimento. *“[...] devem revestir-se de sentido e natureza especiais os esforços de coordenação e assistência aos professores [...] para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no professor, a fim de que a sua atuação junto ao aluno torne-se gradativamente mais eficaz.”* (LÜCK, 2000, p.16).

Percebemos, então, que no trabalho em equipe todos têm seu papel a desenvolver dentro do conjunto e que há uma mútua interdependência. Sendo assim, para um trabalho de qualidade é necessário haver harmonia no grupo, pois se um deixa de fazer o seu trabalho, ou o faz de maneira ineficiente, automaticamente o outro será prejudicado, e a qualidade do trabalho educacional estará comprometida.

Para Elliot (1994), o professor não deve reivindicar só questões para a sala de aula, mas para a escola, ou melhor, para a autonomia da mesma, através da formação de grupos. O professor que extrapola a sala de aula interroga e colabora com o grupo. As coisas que acontecem em sala de aula não estão descontextualizadas das questões internas da escola, o professor como profissional desencadeia, através daquilo que ele faz, uma cultura de colaboração investigativa de sua prática e do trabalho escolar.

Devemos entender que a organização escolar, não pode se basear em interesses individualistas de pessoas isoladas, e sim no interesse comum do conjunto de profissionais. Assim, serão definidas uma mesma direção e qualidade para uma organização de trabalho, onde poderão ser atribuídas diferentes maneiras de executar os específicos conteúdos científicos, técnicos e éticos que deverão ser trabalhados dentro da instituição.

É o sentido unitário que garante a verdadeira qualificação e a conseqüente humanização e promoção humana. Somente a participação efetiva e coletiva do conjunto de educadores de uma instituição escolar garante que um projeto se viabilize e concretize, porque, convictos do homem e da mulher que desejam formar para a sociedade que querem construir, são capazes de trabalhar nesta direção. (FERREIRA, 2000, p.111).

Diante disso, entendemos que existe a necessidade de cada membro da escola ter consciência dos objetivos a serem desenvolvidos, bem como compreender o significado e valor dos mesmos, para que possam reavaliar sua própria prática e suas prioridades. E a direção da instituição deve assegurar a realização e a manutenção desse trabalho coletivo.

3 A escolha do gestor

Para Oliveira (1997), a partir da década de 90 surgiram discursos, sugestões, propostas e reformas na área da Gestão Escolar que visam apresentar novos modelos para aumentar a eficiência e a eficácia do sistema de ensino, de maneira a superar as velhas concepções alicerçadas nas teorias administrativas. São teorias que convergem para novos modelos de organização do ensino público, embasados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades. Essas mudanças estão associadas aos processos de reestruturação do ensino público, sendo transformado também o papel do Estado em suas funções e políticas públicas, pois o Estado é questionado e responsabilizado pela crise econômica e política e pela falta de organização e desperdício de recursos públicos.

Neste sentido, Paro (1996), afirma que em Goiás a nomeação para diretores era feita pelos poderes do Estado, esta escolha se fundava na prática clientelista, evidentemente sujeita a critérios causísticos e subjetivos. Revela ainda que para tanto, a capital e as cidades do interior eram zoneadas de acordo com representação parlamentar e a ela destinadas. Assim, a escolha do diretor cabia ao deputado, vereador, prefeito ou chefe do diretório partidário.

Ainda segundo este mesmo autor, no ano de 1987, no Estado de Goiás, como resultado de um longo período de lutas das entidades representativas dos professores, a escolha de diretores está sendo feita por meio de eleição rural instituída, entendendo ser um grande passo para as escolas públicas. O profissional de Educação, especificamente os gestores através de cursos em níveis superiores, adquire conhecimentos acerca da aplicabilidade de atividades técnico-científicas para direção de instituições públicas em nosso país.

No entender de Paro (1996), a democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes. Daí ser fundamental a preparação deste profissional que dirige uma instituição pública.

Para Ferreira (2000), a direção da escola tem sido tratada prioritariamente como questão política, no sentido de que sempre se considerou o diretor de escola como portador de um cargo de confiança da administração pública. O que se coloca no centro da discussão é a legitimidade do exercício do poder na escola e não, necessariamente, a finalidade da escola como instituição social predominantemente voltada à transmissão do saber. Nessa posição fica implícito o entendimento de que a administração escolar não se constitui em um saber técnico especializado ou, pelo menos, o de que sua existência e sua consistência não são suficientemente significativas para distinguir e credenciar alguém por seu domínio. Em razão disso, o professor-diretor deveria ser detentor apenas de um mandato e não de um cargo.

Algumas considerações

A intenção deste texto foi abordar a gestão educacional de forma incipiente, mas já enumerando aspectos que podem ser aprofundados nos próximos momentos. A responsabilidade da gestão escolar ultrapassa os limites do administrativo, do técnico e do pedagógico, e se estende para além dos muros da escola. O compromisso social, político e cultural da educação exigem dos gestores escolares a formação e a prática crítica, construtiva e emancipadora. E para que os objetivos de uma boa gestão sejam atingidos, são necessários que hajam trabalho coletivo, troca de idéias e experiências, em prol da educação que se almeja.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto Ferreira; AGUIAR, Márcia Ângela da S (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.
- DOURADO, Luiz Fernandes de (Org.). *Gestão democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia-Go*. Goiânia: Alternativa, 2003.
- ELLIOTT, J. La formación permanente del profesorado centrada en la escuela y la investigación en la formación del profesorado. In: ELLIOTT, J. *La investigación – acción en educación*. Madrid: Morata, 1994.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto

(Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2000.

GRACINDO, Regina Vinhaes; KENSKI, Vani Moreira. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisa no Brasil. In: WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Coords.). *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997*. Campinas: Autores Associados, 2001.

IMBERNÓN, Francisco. *Formação docente e profissional: formar-se para mudança e a incerteza*. São Paulo: Cortez, 2000.

LÜCK, Heloísa. *Administração, supervisão e orientação educacional*. Petrópolis: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Andrade Dalila (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Vozes, 1997.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas, SP: Papirus, 1996.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves. *A escola pública como local de trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

TEIXEIRA, Anísio. *A poesia da arte*. Rio de Janeiro, 1900.