

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DO GESTOR RELATIVA AO PROCESSO DOCENTE EDUCATIVO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DA CIDADE DE DENISE-MT¹

Rosenilda Rocha Bueno²
Antonia Angelina Basanella Utzig³

RESUMO

O presente trabalho aborda as concepções de gestão escolar, e ressalta a influência do gestor escolar, seu papel e atribuições como agente de mudança, pois, necessita trabalhar desenvolvendo a capacitação e organização de toda a equipe escolar como um todo e exercer sua função visando proporcionar aos educandos o desenvolvimento de capacidades e habilidades inerentes a sua atuação na prática social. Este estudo tem como objetivo mostrar os problemas que surgem no ambiente escolar pela falta de participação do gestor relativa ao processo docente educativo, com o intuito de colaborar com a renovação da prática pedagógica desses profissionais, para que o mesmo venha intervir de forma a propiciar a melhora da aprendizagem dos educandos. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e sites da internet, bem como, coleta de dados, onde utilizei de questionário semiaberto, por entender ser de grande importância para a pesquisa qualitativa. Os resultados obtidos demonstram a falta de participação da gestora no processo docente educativo, pois, sua maior preocupação refere-se à parte administrativa e burocrática da escola. No entanto, para que a mudança organizacional da escola ocorra é preciso investir na transformação das atitudes dos profissionais de educação da instituição, com o objetivo de que os mesmos passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimulados pela motivação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites. A escola e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento e socializá-lo para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar. Nesse sentido, o gestor escolar deve atuar como líder, ou seja, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas e prepará-las para serem abertas às transformações. Assim, as práticas pedagógicas e administrativas dos profissionais da escola precisam ser orientadas para estratégias participativas, como forma de garantir uma educação formal contínua e de qualidade aos alunos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Organização Escolar. Mudança Organizacional.

ABSTRACT

This paper discusses the concepts of school management, and highlights the influence of the school manager, your role and responsibilities as an agent of change, therefore, need to work developing the training and organization of all school staff as a whole and exert their function in order to provide learners develop the skills and abilities inherent to its activities in social practice. This study aims to

¹ Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção de Título de Especialização em Pedagogia Empresarial

² Aluna da Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial pela Faculdade de Educação de Tangará da Serra - FAEST

³ Mestre em Educação pela Universidade Regional de Blumenau de Santa Catarina – FURB,

show the problems that arise in the school environment by the lack of participation of the manager on the teacher education process, in order to collaborate with renewal of the pedagogical practice of professionals, so that it will intervene in order to provide the improve the students' learning. The methodology will bibliographical research in books, periodicals and websites, as well as data collection, where I used a semi-open, understanding be of great importance for qualitative research. The results demonstrate the lack of participation in the process of managing teacher education, because their greater concern is will the administrative and bureaucratic school. However, for the organizational changes occurring school is necessary to invest in the transformation of the attitudes of the education institution, in order that they start to look at innovation as a challenge and feel stimulated by personal motivation and thus become able to go beyond their own limits. The school and yours staff are increasingly investing in knowledge and socialize them to the school organization increase its capacity to create and innovate. In this sense, the school manager should act as leader, or train people to accompany him in his tasks and prepare them to be open ace transformations. Thus, teaching practice and school administrative professionals need to be oriented participatory strategies as a way to ensure a continuing formal education and qualities of students.

KEYWORDS: works: school maneger, school organization, change organizational.

INTRODUÇÃO

Diante do novo cenário da democratização no âmbito administrativo escolar no final dos anos 80 e o início dos 90, no Brasil, percebe-se que as reformas privilegiaram a descentralização, a autonomia e a democratização dos processos administrativos. Entende-se que a democratização no âmbito administrativo escolar é associada à participação dos professores e pais nas decisões a respeito do processo educativo, o que abrange composição de instâncias colegiadas (conselhos escolares, grêmios estudantis), eleições para cargos administrativos, introdução de mecanismos que favoreçam a eliminação da burocracia e flexibilização normativa e organizacional do sistema.

Partindo do princípio de que as posturas administrativas retratem resultados principalmente, do processo de ensino aprendizagem, o movimento em favor da escola democrática, necessita atingir principalmente aos docentes e discentes. Desta forma, entende-se que o êxito da escola, especialmente da escola pública depende não apenas do exercício da democracia no espaço escolar, da gestão participativa, da introdução de inovações técnicas, mas também, basicamente, da qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens, propiciada a todos os alunos em condições iguais. Portanto nesse novo ambiente, especialmente quando se trata da

gestão de escolas públicas, é imprescindível a importância da ação do gestor da escola para garantir a efetivação das conquistas legais e a democratização das relações e do ensino.

Além das funções do processo organizacional, a direção da escola é um imperativo social e pedagógico. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos.

Baseando-me nesses pressupostos utilizei-me de pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e sites da internet, bem como, coleta de dados, questionário semiaberto, por entender ser de grande importância para a pesquisa qualitativa.

Assim, o objetivo deste estudo é abordar as concepções de gestão escolar, e ressaltar a influência do gestor escolar, seu papel e atribuições como agente de mudança, e ainda, mostrar os problemas que surgem no ambiente escolar pela falta de participação do gestor relativa ao processo docente educativo, com o intuito de colaborar com a renovação da prática pedagógica desses profissionais, para que o mesmo venha intervir de forma a propiciar a melhora da aprendizagem dos educandos.

1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Diante do contexto histórico de organização e reorganização da sociedade brasileira, as relações de poder constituem o tom do avanço ou retrocesso da democratização da gestão educacional. Neste aspecto, as mudanças ocorridas no âmbito educacional, promete transformar a escola em um paraíso de realizações, onde todos trabalham com satisfação e compartilham dos mesmos sonhos e partilham as responsabilidades e os frutos do harmonioso trabalho.

Os traços predominantes do autoritarismo, sejam em épocas coloniais, em regime escravocrata, na fragilidade da República dos Marechais, no populismo ou na ditadura militar, forjaram heranças muito fortes na democracia conquistada à duras penas pela sociedade brasileira. O aperfeiçoamento de relações de poder democratizadas e com respeito à cidadania do povo disputa espaço, dia a dia, com as conservadoras políticas de fisiologismo e coronelismo ainda existentes no Brasil.

Desta maneira, Melo (2011, p.246), afirma que a escola, como instituição social que interage com a sociedade, encontra-se nesse contexto e tem o seu cotidiano permeado por práticas e teses autoritárias, pois, a atual política de gestão educacional, fundamenta-se nas teses neoliberais das leis do mercado, chega às escolas e ao cotidiano dos trabalhadores em educação utilizando-se das mais variadas estratégias para se consolidar.

A escola é um espaço de conflitos de interesses e diversidades, onde se apresenta muitas contradições internas, entre o grupo de funcionários administrativos e professores. As expectativas dos alunos e pais quanto à função social da escola. O corpo diretivo e administrativo da escola, que pode incluir no grupo dos trabalhadores em educação.

Portanto, existe uma sutil, porém essencial diferença entre compartilhar a gestão e democratizar a gestão. As políticas de governo tem o objetivo de envolver as pessoas e buscar aliados que demonstrem interesse em “salvar a escola pública”. Desta maneira visa uma solução para os problemas encontrados na forma de gestão compartilhada e busca meios possíveis para melhorar o desempenho e a imagem da escola.

Numa perspectiva crítica, a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferências, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos (LIBÂNEO, 2011, p. 168).

Percebe-se então que a escola é construída por uma diversidade de sujeitos que apresenta uma ideologia singular. Nesta perspectiva, desenvolvem formas de negociação para melhor desempenho do sistema organizacional e gestão da escola.

1.1 SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E DE GESTÃO DA ESCOLA

O sistema de organização e gestão da escola é a estrutura organizacional que possibilita a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e a o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Neste sentido, Libâneo (2011, p. 293), descreve que no caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que *recursos* compreende-se a escolha racional de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização desses recursos, que assegure a melhor realização possível desses fins. Por *coordenação* e *acompanhamento* compreendem-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns. Para que essas duas características mais gerais de uma instituição se efetivem, são postas em ação as funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar. A condução dessas funções, mediante varas ações e procedimentos, é o que se designa *gestão*, a atividade que põe em ação um sistema organizacional.

Libâneo destaca que dessa definição geral, são extraídas duas consequências importantes. A primeira é que as formas de organização e de gestão são sempre *meios*, nunca fins, embora, muitas vezes, erradamente, se tratem meios como fins: os meios existem para alcançarem determinados fins e lhes são subordinados. A segunda, é que conceitualmente, a gestão faz parte da organização, mas aparece junto com ela por duas razões: a) a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar; b) as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização dos objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação.

Desta forma, organização e gestão da escola correspondem, portanto, á necessidade de a instituição escolar dispôs das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos. Elas visam:

- Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
- Promover o envolvimento das pessoas no trabalho, por meio da participação, e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação;
- Garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos.

Os estudos atuais sobre o sistema escolar e sobre as políticas educacionais têm-se centrado na escola como unidade básica e como espaço de realização das metas do sistema escolar. A ideia de ter as escolas como referencial 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.

Conforme Libâneo há pelo menos, duas formas de ver a gestão educacional centrada na escola. Explica que na perspectiva neoliberal, pôr a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, deixando às comunidades e às escolas à iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Já na perspectiva sociocrítica, a decisão significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola que sejam decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de suas interações (autonomia e participação), em razão do interesse público dos serviços educacionais prestados, sem, com isso, desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

A escola sendo avaliada na perspectiva sociocrítica e seu modo de se organizar constitui um ambiente educativo, isto é, um espaço de formação e de aprendizagem construído por seus componentes, um lugar que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. Desta maneira acredita-se que não são apenas os professores que educam. Todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual. Como exemplo, o atendimento aos pais, efetuado pela secretaria escolar, pode ser respeitoso ou desrespeitoso, inclusivo ou excludente, grosseiro ou atencioso; a distribuição da merenda envolve atitudes e modos de agir das funcionárias da escola que influenciam a educação das crianças de maneira positiva ou negativa; as reuniões pedagógicas podem tornar-se espaço de participação das pessoas ou de manifestação do poder pessoal do diretor.

Neste contexto, todas as ações e ocorrências de uma escola têm caráter eminentemente pedagógico. As escolas são ambientes formativos, o que significa que as práticas de organização e de gestão educam, isto é, podem criar ou modificar

os modos de pensar e agir das pessoas. Por outro lado, a organização escolar também aprende com as pessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem ser construídos pelos próprios membros que a compõem. Ou seja, as pessoas mudam com as práticas organizativas, as organizações mudam com as pessoas.

Prosseguindo o autor enfatiza que a escola é uma instituição social com o objetivo de desenvolver as potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem.

1.2 OS OBJETIVOS DA ESCOLA E AS PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO E DE GESTÃO

O objetivo principal da escola é o ensino e a aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade docente, portanto, a organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor. A organização e gestão são meios imprescindíveis para atingir as finalidades do ensino.

No entanto é necessário ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem. Destaca que são de pouca valia inovações como gestão democrática, eleições para diretor, introdução de modernos equipamentos e outras, se os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagem não consolidadas.

Libâneo (2011, p. 301), faz uma discussão sobre as expectativas das famílias, a comunidade e os próprios alunos esperam da escola. Neste aspecto o mesmo responde que provavelmente os pais desejam que seus filhos aprendam bem, que não aprendam coisas erradas, que os conhecimentos, as habilidades, os valores tenham serventia para a vida- ou seja, desejam uma escola em que os alunos estejam motivados para estar nas aulas e se envolvam com afinco nas atividades da classe.

Essas expectativas, no entanto, podem ser sintetizadas em uma ideia muito simples: os estabelecimentos escolares se diferenciam entre si pelo grau em que conseguem promover a aprendizagem de seus alunos. Ressalta que as escolas precisam ser bem organizadas e bem administradas para melhorar a qualidade da aprendizagem escolar dos alunos.

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens. (LIBÂNEO, 2011, p. 301).

O autor descreve que em vários países vêm sendo realizadas pesquisas a respeito dos elementos da organização escolar que interferem no desempenho dos alunos. Os estudos mostram que o modo de funcionamento de uma escola faz diferença nos resultados escolares dos alunos. Embora as escolas não sejam iguais, não sendo possível estabelecer regras e procedimentos organizacionais de validade geral, as pesquisas contribuem para a indicação de características organizacionais que podem ser úteis para a compreensão do funcionamento delas, considerados os contextos e as situações escolares específicas. Dessa maneira cita algumas dessas características, como exemplo, a preparação dos professores em relação a clareza de seus objetivos e conteúdos, e sobre o planejamento e utilização de metodologia e procedimentos adequados à matéria e às condições de aprendizagem dos alunos, a importância de realizar avaliação contínua, prestando muita atenção nas dificuldades de cada aluno. Ainda cita a existência de projeto pedagógico-curricular com um plano de trabalho bem definido, que assegure consenso mínimo entre a direção da escola e o corpo docente acerca dos objetivos a alcançar, dos métodos de ensino, da sistemática de avaliação, das formas de agrupamento de alunos, das normas compartilhadas sobre faltas de professores, do cumprimento do horário, das atitudes com relação a alunos e funcionários. Seguindo ressalta sobre o bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas, trocando as qualidades entre si, de modo que tenham uma opinião comum sobre critérios de ensino de qualidade na escola.

Ao se referir sobre a estrutura organizacional da escola, LIBÂNEO (2011, p. 301), destaca alguns elementos obtidos em estudos que mostram que o modo de

funcionamento de uma escola faz diferença nos resultados escolares dos alunos. Os dados apontam a importância de uma boa organização do processo de ensino e aprendizagem, para que consigam motivar a maioria dos alunos a aprender, pois, a direção e a coordenação pedagógica, precisa desenvolver um papel que articulem o trabalho conjunto de todos os professores e os ajudem a ter bom desempenho em suas aulas. Ainda enfatiza a disponibilidade de condições físicas e materiais, de recursos didáticos, de biblioteca e outros, que propiciem aos alunos oportunidades concretas para aprender, bem como, a estrutura curricular e modalidades de organização do currículo com conteúdos bem selecionados, como critérios adequados de distribuição de alunos por sala. Destaca a disponibilidade da equipe para aceitar inovações, observando o critério de mudar sem perder a identidade, considera também que elas não podem ser instauradas de modo abrupto, rígido, imposto, mas os professores devem captá-las de forma crítico reflexiva, por meio de discussão das inovações com base nos conhecimentos e nas experiências que já carregam consigo para compreenderem os objetivos daquelas que possam afetar seu trabalho.

Escreve que outras pesquisas mostram que, entre os fatores propiciadores de melhor qualidade das aprendizagens dos alunos, estão as características organizacionais, que representam 30% desses fatores, com destaque para a capacidade de liderança dos dirigentes, especialmente do diretor, as práticas de gestão participativa, o ambiente da escola, a criação das condições necessárias para o ensino e aprendizagem, a cultura organizacional instituinte, o relacionamento entre os membros da escola, as oportunidades de reflexão conjunta e trocas de experiências entre professores (LUCK et al., 1998).

As características apontadas reforçam a ideia de que a qualidade do ensino depende de mudanças no âmbito da organização escolar, envolvendo a estrutura física e as condições de funcionamento, e estrutura e a cultura organizacional e as relações entre alunos, professores e funcionários. É a escola como um todo que deve responsabilizar-se pela aprendizagem dos alunos, especialmente em face dos problemas sociais, culturais e econômicos que afetam atualmente os estabelecimentos de ensino.

O fator relevante e eficaz na produção de maior qualidade de ensino está intrínseco na inter-relação entre a organização e gestão da escola, pois, somente por meio da participação dos professores nos processos democráticos diretamente

associados á melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem. Essa inter-relação entre a organização e gestão da escola e a sala de aula conduz ao estabelecimento de estreita conexão com a Didática, disciplina que opera a mediação entre a teoria pedagógica e a prática de ensino. Sua razão de ser é o processo de conhecimento vivenciado pelos alunos, realizado sob condições didáticas e organizacionais específicas, motivo pelo qual estuda as particularidades desse processo, mormente as conexões entre ensino e aprendizagem e as condições concretas em que se manifestam. O processo de ensino, portanto, pode-se realizar apenas sob determinadas condições organizacionais que atuam na escola e na sala de aula, o que é precisamente o foco da organização e da gestão da escola.

Assim, a escola é considerada um espaço de socialização do saber, melhor, espaço de formação e integral do educando, ela prevê que a aprendizagem de conteúdos deve necessariamente favorecer a inserção do aluno no dia-a-dia das questões sociais relevantes na sociedade da qual esse aluno faça parte.

2 A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: OS MEIOS EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS

A Gestão democrática baseia-se em vários mecanismos de participação, visando instrumentos transformadores das práticas autoritárias, centralizadoras, onde os atores escolares são meros coadjuvantes. Partindo do princípio de que as posturas administrativas retratem resultados principalmente, do processo de ensino aprendizagem, o movimento em favor da escola democrática, necessita atingir principalmente aos docentes e discentes.

A escola precisa ser percebida como instituição que ensina. Com vida e para a vida. A definição dos objetivos educacionais decorre de demandas e de exigências econômicas, políticas, sociais e culturais que a sociedade apresenta às escolas, do desenvolvimento da pesquisa científica em questões educacionais e do ensino, das necessidades sociais e pessoais dos alunos relativas a conhecimentos, práticas culturais, mercado de trabalho, exercício da cidadania, etc.

Ao se referir sobre o trabalho docente, para assegurar o processo de ensino e aprendizagem, Libâneo (2011, p. 306 -307), ressalta que depende de integração e

articulação bem-sucedida entre os meios e os objetivos. Embora que a integração e articulação entre meios e objetivos sejam de responsabilidade de todos os membros da equipe escolar, cabe maior responsabilidade, especificamente, à direção e à coordenação pedagógica, as quais, no âmbito da escola, respondem mais diretamente pelas condições e pelos meios de realização do trabalho dos professores na sala de aula.

Ainda destaca que a escola é o local de trabalho docente, e a organização escolar é espaço de aprendizagem da profissão, no qual o professor põe em prática suas convicções, seu conhecimento da realidade, suas competências pessoais e profissionais, trocando experiências com os colegas e aprendendo mais sobre seu trabalho. Neste sentido, Libâneo (2011, p.307), relata que a organização escolar funciona com base em dois movimentos inter-relacionados: de um lado, a estrutura e a dinâmica organizacional atuam na produção de ideias, dos modos de agir, das práticas profissionais dos professores; de outro, estes são participantes ativos da organização, contribuindo com a definição de objetivos, com a formulação do projeto pedagógico-curricular, com a atuação nos processos de gestão e de tomadas de decisão. Há, portanto, uma concomitância entre o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional. Também a organização escolar é um espaço de compartilhamento de significados, de conhecimento e de ações entre pessoas. A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição. Para tanto, esta precisa introduzir formas de participação real de seus membros nas decisões, como reuniões, elaboração do projeto pedagógico-curricular, atribuição de responsabilidades, definição de modos de agir coletivos e de formas de avaliação, acompanhamento do projeto e das atividades da escola e da sala de aula.

Para tanto, o autor enfatiza a ideia de que todos devem estar envolvidos com os objetivos e os processos da gestão não pode ser confundida com um falso igualitarismo entre funções e papéis dos membros da equipe escolar. A ênfase na natureza e nas características da gestão visa assinalar que as escolas precisam funcionar bem, estando a serviço dos objetivos de aprendizagem, o que implica funções e papéis diferenciados para pedagogos, docentes, funcionários e estudantes.

2.1 AS CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

A organização e os processos de gestão assumem diversas modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Libâneo (2011, p. 323), descreve que situássemos as concepções em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico - científica (também chamada de científico-racional) e, no outro, a sociocrítica.

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos de cima para baixo.

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração. A abordagem sociocrítica da escola desdobra-se em diferentes formas de gestão democrática, conforme veremos em seguida.

A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e de funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a realização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa

concepção é denominada de administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e de práticas de gestão da administração empresarial.

A concepção técnico - científica valoriza o poder e a autoridade, exercícios unilateralmente. Enfatizando relações de subordinação, rígidas determinações de funções, e supervalorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar das pessoas ou, ao menos, diminuir nelas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. Com isso, o grau de autonomia e de envolvimento profissional fica enfraquecido. Ide, Ibidem (LIBÂNEO, P. 326).

A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende-se a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão na organização escolar, em contraposição aos elementos instituídos (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente os elementos instituinte (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos).

Prosseguindo, explica que a concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais.

Em seguida o autor, enfatiza a concepção democrático-participativa, que 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. Entretanto, uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática de operacionalização das deliberações.

Desta forma, as concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem

que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.

A concepção democrático - participativa acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola.

Nesta perspectiva, os elementos internos (o planejamento, a organização, a direção, a avaliação), do processo organizacional, precisam ser valorizados de forma que as decisões tomadas sejam postas em práticas para provimento de melhores condições e viabilização do processo ensino e aprendizagem. Neste sentido para que se atinjam as finalidades é importante que a escola possua uma estrutura organizacional com gestão participativa.

3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA COM GESTÃO PARTICIPATIVA

As instituições determinam sua estrutura organizacional pela maneira que determinada a divisão de tarefas e responsabilidades, esta dificilmente escapa de certa burocracia, até porque as escolas públicas integram um sistema educacional. O aspecto burocrático de determinada escola diz respeito, em geral, á existência de uma autoridade legal, com base na qual se estabelecem outros níveis hierárquicos (diretor, vice-diretor, assistente administrativo, coordenador, etc.). Há regras e regulamentos impessoais definidos tanto para a seleção de funcionários, carreira e remuneração quanto para o funcionamento da instituição. Sendo assim (Libâneo, 2011, p.388), afirma que as escolas pode (e devem) flexibilizar essa rigidez, por meio de outros arranjos organizacionais, entre os quais a direção colegiada, a escolha de dirigentes por eleições, a gestão participativa, a gestão mediante conselhos, etc. Para melhor compreender esses diferentes arranjos, consideramos os elementos da estrutura organizacional de uma escola.

Assim percebe-se que toda instituição escolar possui uma estrutura organizacional interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo *estrutura* tem aqui o sentido de ordenamento e de disposição de setores e funções que asseguram o funcionamento

de um todo – no caso, a escola. Essa estrutura é comumente representada graficamente em um organograma – desenho que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. Para tanto, a forma do desenho reflete a concepção de organização e gestão, com base na legislação dos estados e dos municípios ou na própria concepção de integrantes da escola, quando contam com o poder de formular suas próprias formas de gestão.

O *conselho de escola* tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários estados, o conselho é eleito no início do ano letivo. Sua composição tem certa proporcionalidade de participação dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos alunos e de seus pais, observando, em princípio, a paridade entre integrantes da escola (50%) e comunidade (50%). Em alguns lugares, o conselho escolar é chamado de colegiado e sua função básica é democratizar as relações de poder.

O *diretor* coordena, organiza e gerência todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumida pela equipe escolar e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções, na condição de substituto direto.

O setor *técnico administrativo* responde pelos meios de trabalho que asseguram o atendimento dos objetivos e das funções da escola. Responde, também, pelos serviços auxiliares (zeladoria, vigilância e atendimento ao público) e pelo setor de múltímeios (biblioteca, laboratórios, videoteca, etc.).

A *secretaria escolar* cuida da documentação, da escrituração e da correspondência da escola, dos docentes e demais funcionários e alunos. Dedicase, também, ao atendimento á comunidade. Para a realização desses serviços, a escola conta com um secretario e com escriturários ou auxiliares de secretaria.

A *zeladoria*, a cargo dos serventes, cuida da manutenção, da conservação e da limpeza do prédio; da guarda das dependências, das instalações e dos equipamentos; da cozinha e da organização e distribuição da merenda escolar; da execução de pequenos consertos e de outros serviços rotineiros da escola.

A *vigilância* cuida do acompanhamento dos alunos em todas as dependências do edifício, exceto na sala de aula, orientando-os sobre normas disciplinares e atendendo-os em caso de acidente ou de enfermidade. Atenta também às solicitações, por parte dos professores, de material escolar, de assistência e de encaminhamento de alunos à direção, quando necessário.

O serviço de *multímeios* compreende a biblioteca, os laboratórios, os equipamentos audiovisuais, a videoteca e outros recursos didáticos. Em alguns lugares, são os professores que cuidam dos múltímeios, organizando os equipamentos e auxiliando os colegas em sua utilização.

O *setor pedagógico* compreende as atividades de coordenação pedagógica e de orientação educacional. As funções dos especialistas na área variam conforme a legislação estadual e municipal, e, em muitos lugares, suas atribuições são unificadas em apenas uma pessoa ou são desempenhadas por professores. Como constituem funções especializadas, que envolvem habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos específicos de Pedagogia.

O *coordenador pedagógico* ou professor-coordenador coordena, acompanha assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Há lugares onde a coordenação se restringe à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, a coordenação atende a todas as disciplinas. Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas.

O *orientador educacional*, em escolas que mantêm essa função, cuida do atendimento e do acompanhamento individual dos alunos em suas dificuldades pessoais e escolares, do relacionamento escola-pais e de outras atividades compatíveis com sua formação profissional.

O *conselho de classe* ou de série é órgão de natureza deliberativa acerca da avaliação discente, resolvendo quanto a ações preventivas e corretivas sobre o rendimento dos alunos, sobre o comportamento deles, sobre promoções e

reprovações e sobre medidas concernentes á melhoria da qualidade da oferta dos serviços educacionais e ao melhor desempenho escolar do alunado.

O *corpo docente* é o conjunto dos professores em exercício na escola, cuja função básica consiste em contribuir para o objetivo prioritário da instituição, o processo de ensino e aprendizagem. Os professores de todas as disciplinas formam, com a direção e os especialistas, a equipe escolar. Além de seu papel específico de docência, também têm a responsabilidade de participar da elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico, da realização das atividades escolares, das decisões do conselho de escola, de classe ou de série, das reuniões com pais (especialmente na comunicação e na interpretação da avaliação).

O *corpo discente* inclui os alunos e, eventualmente, suas instâncias de representatividade.

Considerando os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população.

Segundo Libâneo (2011, p. 328), “é possível não só resistir ás formas conservadoras de organização e gestão escolar, como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes”.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre estratégia que visa á busca de aumento de produtividade. Nas escolas, também se buscam bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

O principio da *autonomia*, significa capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida.

Como a autonomia opõe-se as formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha dos objetivos e processo de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. Libâneo (2011, p. 329),

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais de educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de decisão.

No primeiro sentido, a participação é ingrediente dos próprios objetivos da escola e da educação. A instituição escolar é lugar de aprendizado de conhecimentos, de desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas e também de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural. Esse entendimento mais restrito de participação identifica-se com a ideia de escola como espaço de aprendizagem, isto é, como *comunidade democrática de aprendizagem*.

No segundo sentido, por meio de canais de participação da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores e os alunos vão aprendendo a sentirem-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade. Sendo assim, a participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a intervenção organizada na vida escolar.

Além das funções do processo organizacional, a direção da escola é um imperativo social e pedagógico. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos.

4 A DIREÇÃO COMO PRINCÍPIO E ATRIBUTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta.

Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós. Ela projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade humana, dando o rumo, a direção da ação. Na escola, leva a equipe escolar á busca deliberada, consciente, planejada, da integração e unidade de objetivos e ações, além de consenso sobre normas e atitudes comuns. O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e a organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), *tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional*. O processo educativo, portanto, por sua natureza, inclui o conceito de direção. Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação. Ou seja, *o trabalho escolar implica uma direção*.

Com base nesse princípio mais geral, (Libâneo, 2011, p.331) destaca o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar. 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 às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.

Portanto a razão de buscar um melhor funcionamento das escolas se deve ao fato de a instituição escolar estar a serviço da aprendizagem dos alunos e, portanto, precisar investir nas condições que favoreçam um bom ensino.

Entende-se que o êxito da escola, especialmente da escola pública depende não apenas do exercício da democracia no espaço escolar, da gestão participativa, da introdução de inovações técnicas, mas também, basicamente, da qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens, propiciada a todos os alunos em condições iguais.

Neste sentido, a organização do ensino depende de algumas condições imprescindíveis a ser propiciadas pela escola. Por exemplo: projeto pedagógico-curricular e plano de trabalho bem definidos, coerentes, com os quais os professores se sintam identificados; orientação metodológica segura por parte da coordenação pedagógica, implicando assistência permanente aos professores; formas de agrupamento de alunos, materiais de estudo e bons livros didáticos; sistemas de avaliação da aprendizagem assumidos por todos os professores e formas de acompanhamento dos alunos com dificuldades; práticas de gestão participativa.

Prosseguindo, escreve que todos os setores administrativos e pedagógicos e todas as pessoas que atuam na organização escolar desempenham papéis educativos, porque o que acontece na escola diz respeito tanto aos aspectos intelectuais como aos aspectos físicos, sociais, afetivos, morais e estéticos. Sendo assim as crianças não aprendem conhecimentos, habilidades, atitudes e valores apenas na sala de aula; aprendem também na vivência cotidiana com a família, nas relações com colegas, no ambiente escolar. Verifica-se, portanto, que o ambiente escolar, suas formas de organização e de gestão, as relações sociais que nele vigoram, têm forte componente educativo.

Diante desta reflexão teórica é possível compreender que o funcionamento da escola e, sobretudo, a qualidade da aprendizagem dos alunos dependem de boa direção e de formas democráticas e eficazes de gestão do trabalho escolar. É preciso estar claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais. Desta forma uma escola bem organizada administra com eficiência seus recursos materiais e financeiros, assim como o trabalho de seu pessoal, e emprega processos e procedimentos de gestão, propiciando as condições favoráveis às atividades de ensino e aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante deste estudo, destaca-se a relevância da participação do gestor no processo pedagógico escolar, sendo agente de mudanças, que lidera com ética e profissionalismo e proporciona condições para que a equipe escolar desenvolva um trabalho pedagógico voltado para o desenvolvimento das capacidades e habilidades necessárias ao educando. Desta forma é necessário que o gestor escolar desenvolva competências que possam promover a organização da escola e possibilitar a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões educacionais e articular as condições materiais e financeiras para garantir o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.

Portanto, todo o ambiente escolar, suas formas de organização e de gestão, as relações sociais que nele vigoram, têm forte componente educativo, pois, todos os setores administrativos e pedagógicos e todas as pessoas que atuam na organização escolar desempenham papéis educativos. Desta maneira as crianças não aprendem conhecimentos, habilidades, atitudes e valores apenas na sala de aula; aprendem também na vivência cotidiana com a família, nas relações com colegas, no ambiente escolar.

Neste sentido, compreende-se a importância da gestão democrática, pois, é imprescindível à participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia sendo que uma vez tomadas às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática, e para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.

Evidencia-se, a necessidade de uma escola ser bem gerida, organizada, com métodos e objetivos estabelecidos, projeto pedagógico-curricular e plano de trabalho bem definidos, coerentes, com os quais os professores se sintam identificados, que ocorra orientação metodológica segura por parte da coordenação pedagógica, implicando assistência permanente aos professores, que seja possíveis formas de agrupamento de alunos, materiais de estudo e bons livros didáticos e sistemas de avaliação da aprendizagem assumidos por todos os professores e formas de acompanhamento dos alunos com dificuldades.

Enfim, as considerações desta pesquisa demonstram evidentemente que o êxito de uma escola depende de sua organização que propicia e assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas de

desempenho profissional dos professores, de modo que seus alunos tenham efetivas possibilidades de serem bem-sucedidas em suas aprendizagens.

REFERENCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Nº. 4.024/61.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Nº. 5692/71.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Nº. 9394/96.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão da educação escolar** – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88 p. Disponível em:
http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/semana/texto_dep.pdf. Acesso: 01 março 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.). **Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos** – 8. Ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **EDUCAÇÃO Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2003

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização/** José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi- 10. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. 8. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Educação.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. E Ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2008.

LUCK, Heloísa. **Planejamento em Orientação Educacional**. 17ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

Manifestos dos Pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores 1959.
Fernando Azevedo... [et AL.] - Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana,2010.

MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Educação. **Diretrizes Educacionais: Educacionais**: Estado de Mato Grosso. Cuiabá, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

Revista de Educação Pública-v. 16 n.31 – (maio-ago. 2007) Cuiabá: EdUFMT, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**: tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELOS, Celso dos Santos, 1956 – **Projeto Político Pedagógico ao Cotidiano da Sala de Aula**, 9ª ed. / São Paulo: Libertas Editora, 2008.