

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

ALGUNS ASPECTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Angeluze Comoretto Parcianello

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

ALGUNS ASPECTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

Angeluze Comoretto Parcianello

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria /UFSM- RS, como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Professor Dr. Hugo Fontana

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

ALGUNS ASPECTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

elaborada por
Angeluze Comoretto Parcianello

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Hugo Fontana, Dr.
(Presidente/Orientador)

Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)

Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms (UFSM)

Santa Maria, 22 Março de 2012.

RESUMO

Monografia de Especialização
Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Polo de São João do Polêsine/RS.

ALGUNS ASPECTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

AUTORA: ANGELUCE COMORETTO PARCIANELLO

ORIENTADOR: HUGO FONTANA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de março de 2012.

Este trabalho faz uma análise de alguns aspectos da Gestão Educacional, através de indagações pontuais e aquelas que entendem-se ser relevantes para uma gestão democrática. A gestão participativa subentende uma comunidade escolar envolvida em uma totalidade com os problemas cotidianos. Dessa forma, relações interpessoais saudáveis e solidárias tendem a se concretizar.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Gestão Participativa. Cotidiano.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Federal University of Santa Maria
Centre of Education
Course of Postgraduate Distance
Specialization *Lato-Sensu* in Educational Management
Pole of São João do Polêsine/RS.

SOME ASPECTS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

AUTHOR: ANGELUCE COMORETTO PARCIANELLO

ADVISOR: HUGO FONTANA

Local and Date of Defense: Santa Maria, March 26th, 2012.

This paper is an analysis of some aspects of Educational Management. Through ad hoc inquiries and those which we believe is relevant to a democratic administration. Participatory management implies a school community involved in a whole with everyday problems. Thus, healthy interpersonal relationships and solidary tend to materialize.

Keywords: Educational management. Participatory Management. Daily life.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 A GESTÃO EDUCACIONAL	7
2.1 A Gestão Educacional e a LDB	12
2.2 Gestão Educacional e Gestão Escolar	14
2.3 Gestão Educacional e a Função do Gestor	16
2.4 Os Novos Desafios da Gestão Educacional	19
2.5 Gestão Democrática e Participativa	20
2.6 Projeto Político–Pedagógico	22
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

Nesse trabalho, abordam-se alguns aspectos que podem ser relevantes na construção de uma gestão educacional que se quer democrática, valendo-se de questões legais e também de autores reconhecidos na análise do problema em questão. Ao mesmo tempo também foi acrescentado, de forma tangencial, referência à vivência pessoal da autora.

Entende-se que, ao se analisar pontualmente esses aspectos, podem-se suscitar algumas questões relevantes.

O trabalho está estruturado em três partes: Na primeira, são apresentados alguns aspectos da gestão Educacional, com o seu objetivo geral e a sua política, como esta é representada dentro da educação nas instituições de ensino através das leis, com base na LDB e na constituição Federal de 1988. Na segunda parte, está a descrição da gestão escolar e os novos desafios. E na terceira, apresentam-se alguns aspectos da gestão escolar e o projeto político-pedagógico. Ao final, esboça-se a conclusão final.

2 A GESTÃO EDUCACIONAL

A partir de alguns autores e da legislação, inicialmente citam-se alguns possíveis conceitos e finalidades da Gestão Educacional.

A Gestão Educacional define o foco das ações, as prioridades e as metas da educação. O foco deve ser definido, amplamente discutido, compreendido e divulgado por todos os envolvidos.

A Gestão Educacional também implica em organização com base de informações para apoiar, com fatos e dados, a tomada de decisão, os melhoramentos contínuos dos processos de trabalho e a inovação das práticas. Significa a utilização de processos eficientes de trabalho, continuamente aperfeiçoados, para dar sustentação à implantação prática das ações definidas no foco e alinhamento das ações da secretaria de educação, escola, classe, aluno e família, visando à formação de lideranças comprometidas com a construção do processo mais amplo.

Para definir a Gestão Educacional, Vieira (2006, p. 35) afirma que esta “refere-se a um amplo aspecto de iniciativas desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, seja em termos de responsabilidade compartilhadas na oferta de ensino ou de outras ações, que desenvolvem no âmbito específico de sua atuação”.

Para uma melhor compreensão, seguem alguns conceitos básicos:

- **Governo:** corresponde aos órgãos que conduzem a política do País. Os governantes, eleitos democraticamente pelo povo ou não, são responsáveis pela administração pública por determinado período, exercendo funções políticas, legislativas e administrativas, nas esferas municipal, estadual e federal.
- **Estado:** corresponde ao setor da sociedade delimitada por documentos legais, seja no âmbito Federal, Estadual e Municipal. É responsável pelo bem-estar dos cidadãos que moram em tal território.
- **A política:** entendida como a “ciência que ordena e racionaliza, com base numa determinada ideologia, toda a ação que o homem realiza em diversas instâncias, entre elas o Estado”. A diferenciação ideológica permite definir de diversas maneiras a essência e a função do Estado em relação ao homem, dando

origem a diferentes sistemas econômico-sociais estabelecidos na Constituição Federal.

- A gestão Educacional: como resultado do processo de articulação nas diferentes instâncias educacionais de governo, ou seja, nas esferas Federal, Estadual ou Municipal, evidencia a legitimação das políticas públicas e as normas da educação brasileira. Portanto, a Gestão Educacional é o campo das normatizações de leis que gestam a Educação no Brasil. A partir dos princípios constitucionais de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, o campo educacional está situado numa área de interações e de influências e se desenvolve através de um processo que evolui constantemente. Representa, também, um espaço de impasses políticos e econômicos que colocaram a educação num terreno movediço.

Quando se discute a questão da Gestão da Educação, muitas controvérsias polemizam o debate, dentre elas a falta de clareza nos significados e atribuições no que se refere à gestão educacional, escolar e democrática.

A Gestão Educacional surge como resultado do processo de articulação das diferentes instâncias educacionais de governo, ou seja, as esferas Federal, Estadual e Municipal. Portanto, a Gestão Educacional situa-se no campo das normatizações de leis que gestam a Educação no Brasil, englobando a esfera macro de educação.

Quando se fala em gestão escolar ou educacional, em geral vem à lembrança os modelos administrativos. Quase que de imediato lembra-se de expressões ou conceitos como: gestão participativa, autonomia escolar e flexibilização da gestão. E tudo isso leva a algumas indagações como: Por que o sistema escolar ainda enfrenta problemas tanto gestionários como didático-pedagógicos? A causa do baixo rendimento escolar dos alunos se explica a partir dos modelos administrativos? Planejando, avaliando e recebendo apoio financeiro, as escolas conseguirão resolver seus problemas? Ou direcionar dinheiro às escolas é só mais uma forma de mascarar o verdadeiro problema? Qual seria então esse problema?

Olhando para a história constata-se que, principalmente a partir da década de 1970, começou-se a refletir sobre a administração escolar e sobre o papel do diretor. "Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus

companheiros de trabalho" (LÜCK, 2000, p. 19). A mesma autora também afirma que as teorias da gestão escolar podem ser divididas a partir de duas bases: uma psicológica e outra social. As de base psicológica podem ser consideradas como de "modelo cognitivo" e "modelo afetivo"; as teorias de base social partem do "modelo de democracia" e do "modelo da consciência política".

Pode-se considerar, também, que já houve tempo no qual as escolas podiam ser consideradas reflexos do sistema autoritário de governo. Isso mudou, principalmente a partir da atual legislação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) que menciona a opção pelo modelo democrático e participativo da administração escolar. O artigo terceiro, inciso VIII da LDB, sobre os princípios do ensino no Brasil fala na "gestão democrática do ensino público". Essa gestão democrática, como prevê o artigo 14, deve ter por base a participação tanto dos profissionais da educação como da comunidade. E a LDB diz mais. No artigo 15 pode-se ler: "Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira"

Do ponto de vista legal, portanto, estão completamente superados eventuais vestígios de autoritarismo.

A questão, portanto é: como se efetivará a gestão democrática? Qual sua relação com o planejamento, o financiamento e a avaliação?

Começa-se dizendo que deste ponto de vista a gestão escolar ou educacional pode ser entendida como o caminho, o modelo e as posturas envolvidas e desenvolvidas para gerir o sistema escolar ou as escolas. Para essa gestão é que a lei prevê a necessidade de ser democrática com crescente autonomia. Trata-se, portanto, de um movimento de alteração das relações de poder, do papel do Estado e dos atores sociais. Embora esteja falando a partir do modelo português, o que diz João Barroso, aplica-se à realidade brasileira: "essa alteração vai ao sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais e alunos) como um parceiro essencial na tomada de decisões" (BARROSO, 2003, p. 13).

Isso leva a mais uma indagação: em que consiste essa autonomia?

O sistema de ensino público, mesmo concedendo autonomia às instituições escolares, ainda mantém a supremacia legislativa e normativa: é o poder público

que contrata e mantém os professores e demais funcionários das escolas; o dinheiro aplicado nas escolas vem do poder público. Mesmo no ensino superior, em instituições que mantêm fundações ou outras instituições para captação de recursos, o poder público mantém a normatização de funcionamento, além do quadro funcional. Na iniciativa privada não é diferente: o poder público pretende constante e severa vigilância. Portanto, a autonomia não é absoluta, pois acima das instituições de ensino permanecem as instituições do Estado. Neste caso, para que aconteça a autonomia, ela precisa ser construída mediante sintonia de interesses e pela crescente possibilidade de diálogo entre o poder público, a sociedade civil e a comunidade escolar. A gestão democrática e participativa se constrói, portanto, pela sintonia desses três vértices do triângulo dos envolvidos nesse processo.

Neste caso, nem a gestão democrática é algo pronto nem a autonomia um ponto de chegada e definitivo, porém se trata de um processo construído no cotidiano das ações.

Mas existe outro lado da autonomia que pode soar um pouco mais problemático. Por que o poder público, ou o Estado, alimenta a gestão democrática? Por que quem detém o poder estaria abrindo mão dele?

É o mesmo João Barroso quem responde, a partir de uma breve análise do conceito de "territorialização" e da autonomia consentida. A territorialização consiste numa diversidade de processos que "vão ao sentido de valorizar os poderes periféricos, a mobilização dos atores e a contextualização da ação política". (BARROSO, 2003, p. 14). E o autor continua, dizendo que: esse processo "tem por pano de fundo um conflito de legitimidade entre o Estado e a sociedade, entre o público e o privado, entre o interesse comum e os interesses individuais, entre a central e o local" (BARROSO, 2003, p. 14).

Dentro desse processo, diz esse autor, podem existir mecanismos promovendo uma espécie de privatização da escola pública; ou uma forma do poder central transferir para as periferias os problemas aos quais não sabe ou não pode resolver; pode manifestar-se, também, como mecanismo de controle indireto. São efetivamente riscos que se corre e que são previsíveis dentro da ideologia ou do modelo de um Estado que se assente no neoliberalismo. Mas, ao mesmo tempo, pode-se ver nesse processo o resultado de mobilizações de atores sociais locais, apropriando-se de espaços antes controlados exclusivamente pelo poder central. Em outras palavras, o que se percebe é a permanência dos conflitos, mas agora não

de forma explosiva e sim dialogada, democratizada. Não se pode dizer que as novas tendências de gestão superam os conflitos e contradições da sociedade capitalista, mas que abrem espaço para o diálogo, acenando para uma perspectiva democrática do universo educacional. E com isso volta-se à afirmação da democratização do ambiente educacional.

Agora se pode perguntar: esse processo de democratização e de ampliação da autonomia educativa é positivo ou problemático para a sociedade? A resposta vai depender da análise do fenômeno, respondendo a estas indagações: trata-se de uma forma de transferir problemas insolúveis para a comunidade? Ou trata-se de um avanço da mobilização dos atores sociais?

O que se pode observar, concretamente é que, a partir de um processo de gestão democrática, a comunidade escolar e, particularmente, os gestores, são levados a melhor planejar o cotidiano escolar. Este planejamento não é só das ações pedagógicas, mas também dos processos financeiros e das relações com os pais e alunos. Dentro desse processo, a escola tem condições de ultrapassar seus próprios muros.

Também se pode dizer que a partir dessa perspectiva o Estado, por meio de vários programas, direciona dinheiro para as escolas e aqui está se pensando, especificamente, nas escolas públicas estaduais. Esse dinheiro é administrado não somente pelo diretor e demais funcionários das escolas, mas por uma equipe gestora, da qual também participam pais e alunos. Essa equipe recebe diferentes denominações: APP (Associação de Pais e Professores), APM (Associação de Pais e Mestres) e Caixa Escolar. O processo participativo ocorre não só pela recepção e distribuição do dinheiro, mas num processo anterior, quando pais, alunos e membros da escola opinam sobre como e onde deve ser aplicado o dinheiro que virá. Portanto, a previsão, o planejamento, é anterior à remessa. O dinheiro chega às escolas, sim, mas a partir de planejamento.

Está-se, pois, diante de um novo modelo gestor da ação escolar, que democratiza a participação, que demanda planejamento, que, a partir do planejamento, consegue gerir e aplicar a verba destinada à escola. Pode-se, inclusive, admitir que haja menor risco de desvio de verbas, o que seria assunto para outra discussão, evidentemente. Também pode-se admitir que esse modelo pudesse ser um mecanismo que esteja ocultando a incapacidade ou a má vontade

do centro do poder; pode ser uma manifestação da manipulação exercida sobre os atores sociais. Mas também pode ser mais uma conquista da mobilização social.

2.1 A Gestão Educacional e a LDB

A gestão educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos:

a) interno - que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos;

b) externo - ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento, a partir da análise de alguns trabalhos recentes (pesquisas realizadas na área de gestão educacional).

Esse estudo pretende analisar possíveis suportes teóricos para uma reflexão sobre o tema, de forma que seja possível ultrapassar o nível de entendimento sobre gestão como palavra recente que se incorpora ao ideário das novas políticas públicas, em substituição ao termo administração escolar, reconhecendo o fato de que a ideia gestão educacional desenvolve-se associada a um contexto de outras ideias como, por exemplo, transformação e cidadania. Isto permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e o seu significado político e socioeconômico.

As valorizações da escola privada como solução para democratização da educação estão comprometendo algumas conquistas gestadas por ocasião da Constituição Cidadã de 1988. Não há dúvida que o movimento de gestão democrática da educação avançou nas décadas de 80 até meados da década de 90. Hoje, este movimento sofre retrocessos, embora a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) tenha confirmado a participação não só na gestão da escola, mas também na construção do projeto político-pedagógico, de acordo com a regulamentação em leis municipais. No entanto, esta participação não se consolidou na gestão da educação e muito menos nas propostas pedagógicas das escolas.

Três motivos explicam esta situação precária da gestão da escola: primeiro, o projeto político conservador que está embutido nas práticas administrativas. A administração ou é excessivamente burocrática e controladora, privilegiando a uniformidade, disciplina e homogeneidade, dificultando qualquer gesto de

criatividade ou incorpora práticas de programas empresariais de qualidade total; segundo, a falta de formação ética e política dos gestores eleitos privilegiam interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos; terceiro, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público, de tal forma que nem dirigentes em seus cargos administrativos nem dirigidos conseguem distinguir mais o que é público e o que é privado.

Como construir, neste contexto, uma participação democrática na gestão e na construção da proposta pedagógica da escola? Os governos neoliberais entendem que propostas de participação da comunidade na administração das escolas devam ocorrer através de programas como: Amigos da Escola, Dia da Família na Escola, Escolas de Paz, Associações de Apoio à Escola e Organizações não governamentais. Os educadores e pesquisadores entendem que não é suficiente permanecer na denúncia Isto a mídia o faz muito bem.

É fundamental lutar para manter as conquistas democráticas constitucionais. É preciso ir além e se comprometer com uma construção democrática cotidiana em diferentes setores da sociedade e do Estado. As práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo, com investigação das práticas docentes, administrativas e culturais. É este horizonte que aponta uma direção. Afinal, a quem servem estas práticas? Que projeto de sociedade e de Estado está embutido no diálogo dos educadores e educandos? Que significado possui a interlocução entre saberes acadêmicos e saberes de experiência feita, conforme ensinara Paulo Freire.

A Lei de Diretrizes e Bases LDB, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Cabe aqui, nesta regulamentação, o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, mas apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado. É preciso que educadores e gestores se reeduquem na perspectiva de uma ética e de uma política, no sentido de criar novas formas de participação na escola pública, tais como ouvir, registrar e divulgar o que alunos e comunidade pensam, falam e escrevem sobre o autoritarismo, a liberdade da escola pública e as desigualdades da sociedade brasileira.

É tecendo redes de falas e de registros, ações e intervenções que surgirão novos movimentos de participação ativa e cidadã.

O novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. O novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe escolar, alunos e pais. Ele delega poderes (autonomia administrativa e orçamentária) para a Diretoria da Escola resolver os amplos desafios existentes.

No caso da escola, a qualidade da educação é interesse tanto da equipe escolar quanto dos alunos e de suas famílias (além do Estado, das autoridades educacionais e da nação como um todo). Sua melhoria depende da busca de sintonia da escola com ela mesma e com seus construtores.

2.2 Gestão Educacional e Gestão Escolar

A gestão educacional nacional é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado.

Cada sistema tem um papel a desempenhar no contexto educacional do País. No que diz respeito à educação básica, cabe aos Estados, Distrito Federal e

Municípios ofertá-la; por sua vez, o ensino médio é um dever dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil dos Municípios.

As instituições de ensino cuja União é responsável são as escolas particulares e órgãos federais. Já aos Estados e Distritos Federais competem às instituições de ensino mantidas por eles, as de nível superior mantidas pelos Municípios, as particulares de ensino fundamental e médio, os órgãos estaduais de educação e as instituições municipais de ensino particulares de educação infantil. Aos Municípios competem às instituições de educação infantil e de ensino fundamental e médio mantidas pelos municípios, as instituições particulares de educação infantil e os órgãos municipais de educação.

Como se pode perceber, embora os entes federativos compartilhem responsabilidades, cada um possui atribuições próprias, tendo a União o papel de coordenar e articular os níveis de sistemas, os Estados e o Distrito Federal o de elaborar e executar políticas e planos educacionais e os Municípios de organizar, manter e desenvolver seu sistema de ensino, através da sua integração com as políticas e planos educacionais da União e dos Estados.

Diferente da gestão educacional, a gestão escolar trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. Cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino-aprendizado do aluno, proporcionando meios para a sua recuperação; e articular-se com as famílias e a comunidade, proporcionando um processo de integração.

Outro ponto importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e que está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Através dessa autonomia, as escolas conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientelas e necessidades para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade.

Com base nisso, pode-se perceber que a gestão educacional é compreendida através das iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Já a gestão escolar situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sob sua responsabilidade, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos.

2.3 Gestão Educacional e a Função do Gestor

O dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe, para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola. Por isso, deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários, ao estarem num ambiente estimulante, sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso.

Segundo Libâneo (2004, p. 217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Como mostra o autor, algo considerado de extrema importância para o gestor educacional é a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e, acima de tudo, aceitando opiniões divergentes.

Deste modo, o gestor educacional poderá ser um partícipe adjetivo da “construção” da escola, em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente, suas necessidades. Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas, inclusive no sentido da melhoria da qualidade de ensino. O gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, deve

manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e características que estão estritamente relacionadas com o papel dos gestores educacionais, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que “alguém manda e alguém obedece”, e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento.

O gestor educacional que promove o crescimento da educação na instituição na qual atua, certamente estará contribuindo para a formação da desejada cidadania.

Entender esses pressupostos possibilita aos que atuam na escola valorizar a humanização do sujeito e abrir espaços para sua autonomia, pois, segundo Martins (1999, p.136):

O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando. Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou a ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. Antes disso, o educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa.

O gestor educacional tem, assim, uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Assim, a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, pois, segundo Martins (1999, p. 165), “a administração é processo racional de organização, comando e controle”, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho.

Para aprofundamento do enfoque da gestão participativa, é importante compreender a concepção do planejamento participativo, pois:

(...) o planejamento participativo nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça essa que se caracteriza pela falta de participação. Nesse contexto, participação não é

simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana; (...) então, participação no planejamento participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidade de decidir na construção não apenas no “como” ou no “com que” fazer, mas também no “o que” e no “para que” fazer (GANDIM, 1999, p. 47).

Para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade, é necessário que haja a atuação e envolvimento da equipe, visando um trabalho individual integrado em ações coletivas, resultante do planejamento participativo.

Segundo Silva (2005, p.25):

Um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo, enquanto um trabalho com discussões polarizadas, com ideias fragmentadas, não possibilitará resultados eficazes ou, nem mesmo, haverá, nesse trabalho, objetivos traçados visando o bem-estar social e, em se tratando do aluno, a formação de um cidadão crítico e preparado para a sociedade.

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e, assim, colaborarem com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Na prática, talvez não seja tão simples, pois obter consenso entre as partes requer muita habilidade. Mas é importante a aplicação do planejamento participativo por uma gestão que seja participativa.

É possível, a partir desse contexto, levantar algumas questões que o gestor poderia abordar para estimular a participação, tais como: como criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo? É possível promover um clima de confiança na escola, fazendo com que todos se sintam importantes no desenvolvimento das tarefas? Como valorizar as capacidades e aptidões dos participantes? De que modo associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços? Qual a maneira de estabelecer demandas de trabalho centradas nas ideias e não nas pessoas? Qual o melhor caminho para desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto? (SILVA, 2005, p. 31).

A gestão deve propiciar um ambiente de formação e aprimoramento da educação, sem discriminação de espécie alguma para que a escola cumpra sua função social, que é formar cidadãos com valores, com opiniões que saibam viver em sociedade, respeitando a natureza na qual vivem e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

2.4 Os Novos Desafios da Gestão Educacional

O inesperado surpreende. Estar-se-á acostumado com a rotina diária, com as teorias e ideias, seguras da maneira como estão e, de repente, se é surpreendido com algo novo que promove uma desestabilização naquilo em que se acredita. Quando isso acontece, é necessário rever as próprias ideias e teorias, partir das incertezas que surgirem para buscar novos conhecimentos e enfrentar as mudanças necessárias.

Toda mudança gera resistência e medo e na escola isso não é diferente, cabendo aos gestores trabalhar esse medo e essa resistência para que sejam vencidos de maneira construtiva. Mesmo sendo um desafio, mudanças autênticas requerem um trabalho em conjunto. Toda a equipe escolar possui funções determinadas, mas no mundo educacional é necessário mais do que cumprir as suas atividades e tarefas rotineiras, pois todos são educadores e devem promover, através do relacionamento e da atuação, uma educação emancipatória e de qualidade.

Entretanto, quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num *conjunto* de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação (RIOS, 2001, p. 68-69).

Falar em qualidade consiste em avaliar a educação que se oferece na instituição escolar, pois a qualidade se constrói num processo de pequenas ações, sendo cada uma delas importante por si mesma e pelo conjunto que formam. Desse modo, buscar a qualidade atendendo a quantidade é democratizar a educação e torná-la mais igualitária.

O primeiro caminho, indispensável à solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta, é a democratização da própria escola. Esta

democratização está intimamente ligada à da sociedade como um todo. Mas a escola não pode esperar que a sociedade mudasse para dar sua contribuição à democracia; assim na medida em que modifica sua estrutura interna, de forma a possibilitar a todos os seus membros uma participação ativa no planejamento, na execução e na avaliação das suas atividades, a escola está educando para a democracia e contribuindo para a democratização da sociedade (PILETTI; PILETTI, 1997, p. 228-229).

O gestor educacional, por meio de uma gestão participativa, tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada, visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte. Segundo Rios (2003, p. 121),

A identidade aparece, assim como algo *construído* nos limites da existência social dos sujeitos. Somos o que somos porque *estamos numa determinada circunstância*. E não podemos deixar de ressaltar que essa circunstância se configura de uma determinada maneira *porque estamos, nela* e a construímos de maneira peculiar. Somos porque estamos, ganhamos nossa identidade enquanto a construímos.

Se a instituição deve ser trabalhada em forma de elo, na qual um precisa do outro para que haja um crescimento, assim também a identidade se constrói através desse processo de crescimento. Para se definir o norte de uma instituição, devem-se organizar ações com base na situação real que expressem os objetivos estabelecidos e considerem as condições de formação inicial e contínua dos professores, situação física do prédio, material utilizado por alunos e professores, acervo da biblioteca, setor técnico-administrativo (documentação e escrituração da escola), para que seja possível superar as dificuldades existentes e aquelas que surgirem.

2.5 Gestão Democrática e Participativa

A gestão participativa está bastante ligada à gestão democrática. Mas o que seria uma gestão democrática? Uma gestão projetada para o futuro? Um compromisso coletivo dos educadores? Um ambiente de respeito e afetividade?

São muitas as perguntas que englobam uma gestão democrática, mas alguns princípios básicos devem ser seguidos, para que dessa forma se possa conhecê-la

melhor. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n° 9394, de 20 de dezembro de 2006, estabelece em seu artigo 14 que:

Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

É na convivência, por meio da interação, da participação dos alunos, professores e da comunidade, que o gestor educacional exercita uma gestão democrática, na qual todos possam sentir-se seguros em opinar e sugerir. Uma escola democrática pode ser definida como uma instituição que se propõe instruir e formar alunos e alunas por meio da participação, juntamente com professores e professoras, no transcorrer das tarefas de trabalho e convivência docente. Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. É uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores. Além disso, uma escola democrática é, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que permitem incrementar paulatinamente a amplitude de sua participação na comunidade (PUIG, 2000, p. 27-28).

Portanto, uma escola com gestão democrática é aquela em que o gestor dialoga com o coletivo da escola e cujas práticas pedagógicas têm como meta a formação do aluno autônomo para viver numa sociedade democrática, respeitando valores nela existentes e, dessa forma, contribuir para a construção de um mundo qualitativamente melhor para todos, o que poderia ser sintetizado em educação para a democracia, compreendida como mediação para a construção e exercício da liberdade individual e social (BEDENDI, 2003, p.61).

Desse modo, compreende-se que gestão democrática resulta da construção pessoal e coletiva dos envolvidos no processo com suas idas e vindas, acertos e erros, fracasso, ganhos e perdas, que fazem parte do educar democrático e participativo, valorizando o modo de olhar diferenciado que o aluno terá sobre a

sociedade e a atuação dos educadores, considerando o caráter e os valores que estão agregados a cada indivíduo, sendo importante que eles estejam baseados em um conjunto de valores que tenham vínculos com a liberdade, a autonomia, desenvolvimento, iniciativa e responsabilidade. Ao mesmo tempo, uma escola democrática se apoiará, também, em valores como cooperação e solidariedade, o espírito de grupo e a tolerância (PUIG, 2000, p.30).

Concorda-se com a afirmação do autor de que os valores devem inspirar a prática de uma gestão democrática, pois as escolas serão avaliadas mais e mais, seja pelo seu modo de oferecer a educação ou por sua gestão coerente com princípios de uma cidadania responsável.

É importante, desse modo, que o gestor educacional possa criar um vínculo com a sua equipe, na qual todos interajam nas questões pedagógicas e administrativas, por meio da participação coletiva na elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

2.6 Projeto Político–Pedagógico

O que é o projeto político-pedagógico? Planejamento? Direcionamento? Uma nova estrutura? Dentre essas perguntas e outras busca-se traçar um ponto de partida como uma iniciação para que se possa entender esse importante instrumento dentro da gestão escolar.

O que é um projeto político-pedagógico? É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem e para chegar a que resultados.

Além disso, o projeto político-pedagógico explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a comunidade escolar. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente (VEIGA, 1995, p.110).

Como afirma a autora, o projeto político-pedagógico é uma construção coletiva da escola com propostas de ações estabelecidas por todos os envolvidos,

respeitando “princípios de igualdade, liberdade, gestão democrática e a valorização do magistério” (VEIGA, 1995, p. 22). Para ser colocado em prática e ser compartilhado, deve-se ter uma reflexão constante sobre as práticas assumidas.

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e, em seguida, arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais, como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1995, p. 12-13).

O projeto político-pedagógico deve ser construído por todos, para que todos percebam a importância de sua participação no alcance dos objetivos estabelecidos, dando significado ao debate, ao diálogo, à reflexão coletiva para um trabalho mais dinâmico. O dinamismo acontecerá naturalmente quando a equipe enfrentar com ousadia os caminhos propostos para a realização do mesmo.

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível, não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhe permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente (VEIGA, 1995, p.15).

Com a sociedade cobrando sempre mais da escola, torna-se importante que cada instituição possa construir seu projeto pedagógico e administrá-lo de forma a realizar as ações propostas para a solução dos problemas diagnosticados.

É muito fácil montar o projeto político-pedagógico e deixá-lo arquivado em uma pasta. Contudo, torna-se fundamental a maneira como este é implantado e trabalhado dentro da instituição, pois uma vez em construção deve inspirar práticas constantes com novas ideias, que permitam ao projeto definir-se em ação e reflexão. A construção do projeto político-pedagógico, segundo Veiga (1995), baseia-se no processo de:

1. Análise de situação – analisar e indicar as condições da equipe pedagógica, do prédio, os materiais;
2. Definição dos objetivos – discutir metas a serem colocadas em prática, visando à melhoria da realidade escolar;
3. Escolha das estratégias – apontar o que deve ser melhorado, pontos fortes e fracos, estabelecendo prioridades;

4. Estabelecer cronogramas;
5. Coordenação entre os profissionais e setores envolvidos, privilegiando o pedagógico;
6. Implementação;
7. Acompanhamento e Avaliação.

Essas etapas para a construção do projeto político-pedagógico devem ser desenvolvidas pela equipe tendo como foco a dimensão educativa do trabalho e do processo de ensino e aprendizagem.

Esse processo, se trabalhado pela equipe escolar, permite identificar o que necessita ser recuperado e construído dentro da instituição por meio da avaliação. De modo geral, funcionários, professores e comunidade devem se unir para fazer das ideias uma estrutura com prática para a autonomia e a melhoria da escola, visando atender aos alunos de forma a torná-los capazes de serem atuantes na sociedade da qual fazem parte.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerou-se os aspectos legais, técnicos e os desafios inerentes a uma Gestão Educacional como ponto de apoio a uma argumentação. A partir disso, entende-se que o gestor educacional pode promover uma gestão participativa e democrática, participar do convívio cotidiano, compartilhar acertos e desacertos. Valores como respeito, confiança e sinceridade fortalecem muito a equipe pedagógica de uma instituição, construindo, dessa maneira, relações interpessoais saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais e dos educandos.

Aspectos como qualidade de uma instituição escolar e projeto político-pedagógico são estágios distintos numa gestão que se quer participativa.

A gestão democrática tende a se fortalecer na medida em que não se cristaliza em meios às discussões sobre o que é ou deve ser. Nesse sentido, enfatiza-se a necessidade de uma permanente e inacabada construção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, José Dias (Orgs.). **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 11-32

BEDENDI, Teresa do Carmo Ferrari. **Resistência e práticas pedagógicas**. Dissertação (Mestrado). Unicamp, Campinas, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. 5 de outubro de 1988.

_____. **Lei 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em 15.fev.2012.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. v. I.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOBO, Clever Eduardo Zuim. **Avaliação institucional: um estudo comparativo entre duas universidades**. Dissertação (Mestrado). PUC, Campinas, 2006.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa, o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2000

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PILETTI, Nelson; PILETTI, Claudino. **História da educação**. São Paulo: Ática, 1997.

PUIG, Josep M. **Democracia e participação escolar: propostas de atividades**. São Paulo: Moderna, 2000.

RIOS, Teresinha Azerêdo. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, JAIR MILITÃO. **A autonomia da escola pública e o projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico: uma construção possível**. 12. ed. Campinas, SP: Papirus 1995.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: SEDUC. **Nos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: edições SEDUC, 2005.