

Gestão Escolar: gerir para a conservação da ordem ou para a transformação social?

Adrielly Romualdo Santana(*Discentes da UNEAL/Campus II*)
Djaneide Almeida Barbosa(*Discentes da UNEAL/Campus II*)
Área de Conhecimento: Educação

Palavras – Chave: Modelos Gestores, Gestão Escolar, Transformação Social.

O presente trabalho é o produto de uma pesquisa que a priori partiu da necessidade de investigar uma organização escolar e seus modelos gestores: clássico ou democrático, buscando perceber a partir de um estudo de caso como se estrutura esta organização escolar nas ações do coordenador pedagógico e do diretor, bem como analisar qual é o modelo de gestão por eles implementado destacando os desafios encontrados na prática desses gestores. Como procedimentos metodológicos foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma diretora escolar e uma coordenadora pedagógica. Recorreu-se para embasamento teórico, a autores como Chiavenato (2003), Silva e Graczyk (2010). Os resultados da pesquisa de campo apontam para um modelo de gestão clássico que caminha para um modelo de gestão democrático.

A Organização Escolar: compreendendo a escola e seu modelo gestor

A escola pesquisada: cenário

A Escola pesquisada foi inaugurada em dois de dezembro de mil novecentos e noventa e oito. Atualmente oferta o Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano na modalidade regular, e o segundo seguimento da Educação de Jovens e Adultos, funcionando nos turnos matutino, vespertino e noturno. Estão matriculados neste ano de 2012 o total de 1.745 alunos na modalidade de ensino regular. De acordo com o Projeto Pedagógico da escola,

Os alunos são procedentes da zona urbana e rural com culturas diferenciadas [...]. De certa forma trata-se de alunos economicamente de situação estável, e outros carentes, filhos de trabalhadores rurais, empregadas domésticas, do comércio, alguns funcionários públicos, há ainda desempregados ou subempregados que em sua maioria não são possuidores do saber letrado, para dar uma maior importância aos estudos dos filhos, são carentes de afetividades, lazer, esporte e cultura, tendo como meios de comunicação (Rádio, TV) fazendo com que essas crianças e adolescentes tornem-se indivíduos com baixa perspectiva de uma vida melhor.

Veremos a seguir a relação teoria e práxis profissional a partir dos resultados da nossa pesquisa de campo.

Modelos gestores

O Gestor Administrativo

A diretora entrevistada atua na gestão administrativa da escola há 3 anos e 9 meses, é licenciada em História, pós-graduada em Tecnologia da Educação e atualmente faz uma especialização em Gestão Escolar. Ao ser indagado em relação às tarefas que desenvolve no cargo que ocupa, sobre o que faz, como faz e porque faz, a diretora respondeu que “é a pessoa que está a frente da escola com o objetivo de propor medidas que possam melhorar o trabalho além de exercer a liderança administrativa e pedagógica”. Sobre a ausência de clareza em relação às atividades deste profissional, Silva (2001) diz que “o administrador escolar, elemento chave do processo, não tem bem claro, quais são suas reais funções e tampouco quais as teorias que fundamentam o processo administrativo escolar”, como podemos perceber na resposta da diretora. Em relação a sua atuação, a diretora respondeu: “Participo de tudo um pouco dentro da escola até porque é importante que isso aconteça para que o trabalho seja mais participativo, procuro está sempre com a equipe pedagógica vendo o trabalho acontecer e opinar quando necessário”. Apesar de não terem sido expressas claramente as atividades da direção, compreendemos que hoje a atuação deste profissional não é mais a mesma da década de 1970 quando a LDB de 1971 denominava a supervisão educacional como “atividade de assistência técnico-pedagógico” e de “inspeção administrativa”, pois, a ideia hoje é não é mais a de centralizar todas as demandas sob a responsabilidade de um único sujeito até mesmo porque ele sozinho não dará conta de atender ao mesmo tempo as questões burocráticas e pedagógicas da escola.

Segundo a diretora, o relacionamento da direção com os demais funcionários é bom e considera que “*O diálogo é à base de tudo*”. Em relação ao suporte necessário para os professores e os alunos a diretora diz que é possível e procura sempre estar junto e atender essas necessidades dentro das possibilidades. A relação da direção com a comunidade, segundo a diretora, é boa e “a escola promove reuniões sempre que preciso e está sempre em contato”, no entanto, não foi percebida a interação da comunidade com a escola no sentido de ajuda no desenvolvimento das atividades, pois como a própria entrevistada respondeu “a única participação da comunidade na escola é em reuniões e eventos”. Com relação aos aspectos organizacionais, a diretora respondeu que “cada setor desenvolve a sua atividade, pois todo o trabalho é dividido: Direção dirige, organiza, articula, etc.. Coordenação desenvolve o trabalho pedagógico, acompanhar avaliar e cria situações para solução de problemas, etc. Secretaria coordena a vida escolar do aluno. O professor transmite conhecimentos e forma para a vida. A gestão existente é a do diálogo, sempre estamos a conversar para buscar solucionar os problemas. Segundo a diretora, a escola está iniciando a construção do Regimento Escolar com todos os segmentos da comunidade escolar” (grifo nosso).

Foi percebido que a divisão de tarefas presente na escola é necessária à organização e ao funcionamento institucional, no entanto, há a busca por um novo modelo de trabalho que possibilite aos atores sociais uma visão do todo no sentido de superar a fragmentação que aliena o trabalhador. O que chamou a atenção foi o fato de a diretora ter citado que o professor “transmite conhecimento”, o que nos remete ao modelo de educação clássica e nos leva a crer que apesar do lento movimento em direção a uma educação democrática, há ainda fortes resquícios de uma educação tradicional que não oferece as condições para que o aluno construa seus conhecimentos.

Em relação ao que a entrevistada tem como conceito de diretor, o que é ser diretor, ela respondeu que

“É a cabeça que pensa em tudo”, para que não só a educação escolar seja de qualidade, mas o atendimento à comunidade, pais, alunos e funcionários. Devemos estar atento a tudo, percebendo o que está certo ou errado, o que podemos fazer para melhorar em si mesmo, nos professores, nos alunos, nos objetivos da escola e trabalhar com pensamentos positivos onde os sonhos não devem ser deixados de lado, idealizar os caminhos e buscar pela concretização. (grifo nosso)

Percebe-se que para dirigir uma escola é necessário um olhar “holístico”, global atento as pessoas e a práxis tendo em vista a qualidade da prática a partir da reflexão-ação-reflexão. Para o cargo de direção são necessárias diversas competências e compromisso, no entanto a entrevistada afirmou que apesar de sentir-se bem com o que faz, o trabalho é árduo e sua maior dificuldade é

Conscientizar o pessoal de apoio do seu verdadeiro trabalho, mas com muita conversa vamos conseguindo realizar os trabalhos [...] esse é um dos desafios impostos a nossa função e as possibilidades é justamente buscar a melhor forma para exercer uma liderança satisfatória.

Atualmente, a diretora entrevistada diz ocupar seu tempo com essas questões e dedica o pouco de tempo que lhes resta com os estudos em sua especialização de gestão escolar. Com bom relacionamento com todos, diz que sempre comunica suas decisões e deixa espaço aberto para ouvir sugestões e reclamações, como também acredita que seu trabalho está mais para uma perspectiva democrática, buscando sempre realizar ações dentro da escola a partir das opiniões de todos que fazem parte da mesma.

O Gestor Pedagógico

Estudar e conhecer o perfil do gestor pedagógico em seu espaço de trabalho é sem dúvida, de grande contribuição por parte de profissionais comprometidos com os efeitos de sua atuação futura dentro do espaço escolar, e é a partir dessa visão que se buscou traçar um perfil da entrevistada. A mesma é formada em pedagogia e psicopedagogia, tendo atuado somente no cargo de coordenação pedagógica, somando 12 anos de experiência. Como funções de trabalho desenvolvido pela coordenadora pedagógica, a mesma citou: acompanhamento dos planejamentos, acompanhar e orientar o preenchimento do diário de classe, acompanhamento dos projetos desenvolvidos na escola, elaboração do PDE, elaboração do PPP, do regimento escolar, promover reuniões dos pais, trabalhar lideranças com o aluno, acompanhar os alunos com dificuldades de aprendizagem, encaminhar os alunos com necessidades especiais, organização de festas, eventos e etc. Nota-se logo, a multiplicidade das tarefas pelas quais responde o gestor coordenador responde, e talvez seja essa a razão maior de sua dificuldade em compartilhar com os demais educadores a grande tarefa da organização coletiva do trabalho na escola, isso sem referir-se a não-delimitação de um local de trabalho próprio, sendo o mesmo móvel e variável conforme as tarefas a serem desempenhadas (JUNIOR, 2007).

No aspecto relacionado ao modo de trabalho, como ele acontece, se ele é coletivo ou o trabalho é individualizado/centrado em cada pessoa como única responsável por sua tarefa, a colaboradora apontou a grande dificuldade para realizar um trabalho coletivo, pois, a cultura ainda não se vê como parte integrante, não quer participar. A mesma falou ainda, que até os próprios funcionários da instituição muitas vezes só participam de reuniões por obrigação, e isso deixa evidente as resistências existentes para a implantação de uma gestão democrática, visto que essa tem por base, a relação orgânica

entre a direção e a participação do pessoal da escola, pois como assinala Graczyk (2010), este

É um modelo que defende a busca de objetivos comuns, a serem assumidos por todos os elementos da organização, e ressalta uma forma de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente. Concebe a participação de todos nas decisões como ingredientes imprescindível para a criação e desenvolvimento de relações democráticas solidárias. (p.39-40)

Observa-se assim, que mesmo se falando em gestão democrática, as relações que acontece efetivamente ainda são demasiadamente clássica.

Já com relação ao trabalho da coordenação pedagógica, se funciona em termos de garantir a qualidade do trabalho dos professores em sala de aula, a mesma assinalou que o foco maior da coordenação pedagógica é de dar apoio ao professor para garantir a aprendizagem do aluno. Observamos que na medida em que a coordenadora coloca no centro de seu trabalho a ação do professor, de modo a contribuir no processo de aprendizagem do aluno, “[...] afasta-se da atuação linear, hierarquizada, burocrática que vem sendo questionada por educadores e passa a contribuir para um desempenho docente mais qualificado” (MEDINA, 2007, p. 31)

Segundo Silva (2010), o administrador escolar deve possuir algumas funções, são elas: administrativa, pedagógica, social, de relações humanas e de renovação. A primeira diz respeito ao andamento e aperfeiçoamento de todas as tarefas burocráticas da escola, que pode ser percebida por meio dos indagamentos com relação ao trabalho desenvolvido pela secretária da escola, que desenvolve a parte mais burocrática, a exemplo, informações sobre dados familiares e condição socioeconômica dos alunos, fichas de cada aluno e parecer descritivo, enfim, toda uma documentação. Quanto “a função pedagógica, deve ter como alvo a boa ação didática para que os objetivos da escola sejam atingidos. A atuação do administrador, de acordo com essa função, é preocupar-se com a atualização contínua dos seus professores, no sentido de melhor se ajustar às necessidades dos alunos e da comunidade.” (p.62) Nesse sentido, a instituição pesquisada, segundo a entrevistada, oferece programa de formação continuada para professores e pessoal administrativo, todavia as formações são on-line pela Plataforma Freire, o programa de capacitação de educação digital – PROINFO e reuniões de motivação com psicólogos. Já nas funções de relações humanas, uma das mais importantes do administrador escolar, visto que este “precisa estar atento às pessoas que vivem e convivem na escola e fora dela, para que os objetivos da escola e da educação sejam alcançados”. E algumas dessas situações/relações que competem a este profissional estar atento, foi notado no aspecto conflitos, quando questionado à coordenadora se há conflitos entre funções ou se consegue trabalhar em um clima de harmonia, tendo ela respondido que “Os conflitos existentes dizem respeito ao embate por melhorias, ideias diferentes.” Recorrendo a autora ainda, “cabe ainda ao administrador melhorar as relações entre (...) as pessoas que trabalham ou que tenham relações com a escola, para que todos possam trabalhar com entusiasmo, compreensividade e dedicação”. E por fim, temos a função de renovação que diz que “o administrado deve estar voltado para as novidades teóricas e tecnológicas no campo da educação, bem como para as aspirações de seus alunos e necessidades sociais”, constituindo-se assim, num permanente desafio para a realização efetiva de uma gestão democrática.

Entrelaçamentos/distanciamentos entre administrativo e pedagógico: caminhos da gestão

Essa compreensão envolve um estudo das TGA – Teoria Geral da Administração, na medida em que essas teorias surgiram como uma resposta a determinados problemas em épocas diferentes, sendo bem-sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. Devido a isto, faz-se necessário uma releitura dessas teorias visando entender os conhecimentos científicos que orientam as ações dos gestores dentro do espaço escolar, visto que,

o administrador é um profissional cuja formação é ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas (como Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística, etc.); precisa lidar com pessoas (...) que lhe estão subordinadas ou que estão no mesmo nível ou acima dele; ele precisa estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, pois seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que seguem suas ordens e orientações; precisa lidar com eventos internos (...) e externos (...); precisa ver mais longe que os outros, pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos. (CHIAVANATO, p.14)

Observa-se assim, o vasto conhecimento que lhes cabem enquanto gestoras, além dos desafios como a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade trazidas com o desenvolvimento tecnológico deste novo tempo. As entrevistadas apontaram ainda, as dificuldades e desafios em relação à resistência a mudanças apresentadas pela comunidade escolar que resiste ao novo, além da falta de compromisso de determinados profissionais e a ausência de leitura de pais e alunos e dos próprios colegas de trabalho que resulta em uma visão limitada da realidade e da educação. Logo, a prática profissional do gestor escolar deve ser vista como a oportunidade de interferir na realidade contribuindo assim com a transformação social. A resistência a mudanças significa contribuir com a conservação de um modelo de sociedade. Entretanto, nos parece que os maiores desafios são aqueles ligados à necessidade de mudança, onde esteja presente o trabalho comprometido, coletivo e solidário para que a prática docente caminhe rumo a uma educação transformadora que tenha como objetivo a emancipação dos sujeitos. Com a colaboração das entrevistadas e das leituras realizadas, o trabalho foi avançando e contribuindo para uma maior compreensão das ações gestoras, organização escolar e dos modelos de gestão nela implementado.

Considerações Finais

Após a análise da coleta de dados, podemos observar que

“[...] O novo modelo econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento, afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas” (LIBÂNEO, 2001).

Esse conjunto de transformações faz surgir novas realidades e exigem dos gestores escolares novos conhecimentos como é o caso do administrador, visto que ele “não é o executor, mas o responsável pelo trabalho das pessoas a ele subordinadas, ele não pode cometer erros ou arriscar apelando para estratégias de ensaio e erro, já que isso implicaria conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado.” (CHIAVENNATO, 2003, p.13)

Nesse sentido, percebe-se a necessidade da utilização da ação-reflexão-ação para fugir dos padrões histórico-sociais que teimam em permanecer em suas práticas gestoras. No entanto, observamos que a prática das gestoras caminha a passos lentos em direção ao modelo de gestão democrática, o que confirma a hipótese do projeto deste trabalho, de que, apesar da instituição ter se consolidado tomando assento nas teorias da Administração Clássica, percebe-se um movimento no sentido da redefinição desse modo a partir de algumas práticas que sinalizam para uma gestão mais aberta.

Referências

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática/José Carlos Libâneo. – Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA, Emília Freitas de. Formação de Professores: Passado, Presente e Futuro. Lizete Shizue Bomura Maciel, Alexandre Shigunov Neto, (organizadores) – São Paulo: Cortez, 2004.

CHIAVENNATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. – 7. Ed. rev. e atual.– Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MEDINA, Antonia da Silva. Nove olhares sobre supervisão. Celestino Alves da Silva Junior, Mary Rangel (Org.) – Campinas, SP: Papirus, 1997. – (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico).

SILVA, Maria Aparecida Monteiro. Administração escolar no Brasil: teoria e prática. Disponível em: <http://revistas.unipar.br/educere/article/view/816/713> Acesso em: 10.01.10

GRACZYK, Marilys Ribas. As teorias da administração e suas relações com a realidade escolar hoje. [http://www.revistas.uepg.br/index.php?journal=olhardeprofessor&page=article&op=view&path\[\]=668](http://www.revistas.uepg.br/index.php?journal=olhardeprofessor&page=article&op=view&path[]=668) Acesso em: 30.03.10

JUNIOR, Celestino Alves da Silva, Mary Rangel (Org.) – Campinas, SP: Papirus, 1997. – (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico).