

As dimensões e fundamentos da gestão escolar: reflexões sobre o trabalho coletivo na escola**The dimensions and foundations of school management: reflections on collective work in school**

Recebimento dos originais: 05/12/2018

Aceitação para publicação: 10/01/2019

Darlene Silva dos Santos

Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU

Instituição: Universidade Federal do Piauí - UFPI/CMRV

Endereço: Av. São Sebastião, 2819 – CEP: 64202-020 - Parnaíba - PI

E-mail: darlenesantospi@gmail.com

Elaine Pontes Bezerra

Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU

Instituição: Universidade Federal do Piauí - UFPI/CMRV

Endereço: Av. São Sebastião, 2819 – CEP: 64202-020 - Parnaíba - PI

E-mail: elainepontes@hotmail.com

Cristiana Barra Teixeira

Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU

Instituição: Universidade Federal do Piauí – UFPI/CSHNB.

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI

E-mail: cristiana_barra@yahoo.com.br

Josélia Maria da Silva Farias

Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU

Instituição: Universidade Federal do Piauí - UFPI /CMPP

Endereço: Av. Universitária – Ininga - 64049-550 - Teresina - PI,

E-mail: farias2@gmail.com

Letícia Maria de Sousa Falcão

Graduada em enfermagem Universidade Federal do Piauí - UFPI

Cursando Especialização em Docência do Ensino superior na Faculdade Maurício de Nassau.

Instituição: Faculdade Maurício de Nassau

Endereço: Avenida Jóquei Clube, 710 - Jóquei Clube – Jóquei - 64049-240 - Teresina - PI,

E-mail: leticia.falcao21@gmail.com

Lissandra Maria de Sousa Falcão

Especialista em Docência do Ensino Superior - FAP/Faculdade Maurício de Nassau.

Instituição: FAP/Faculdade Maurício de Nassau.

Endereço: Avenida Jóquei Clube, 710 - Jóquei Clube – Jóquei - 64049-240 - Teresina - PI,

E-mail: lissandra_falcao_@hotmail.com

RESUMO

Com o propósito de fazer uma abordagem atual sobre os processos de planejamento escolar, da construção e implementação do projeto político pedagógico, discutir os processos de gerenciamento

dos programas e recursos financeiros da escola, realizamos este estudo teórico. Contemplando fundamentos relevantes para a gestão escolar em sua constituição multifacetada percorremos o seguinte questionamento: quais as dimensões e os fundamentos da gestão essenciais à compreensão do trabalho coletivo no contexto dos processos educativos na escola? Seus elementos fundamentais são tratados com precisão necessária à compreensão dos processos educativos em suas nuances específicas considerando os princípios legais da gestão no contexto da educação escolar regulamentada no Brasil. Apresentamos uma leitura (in)formativa, e suscitamos expectativas em relação às temáticas abordadas.

Palavras-chave: Planejamento Participativo. Trabalho coletivo. Gestão Escolar.

ABSTRACT

With the objective of obtaining an approach on the processes of school education, construction and implementation of the pedagogical teaching project, carrying out this theoretical process. Considering the fundamentals relevant to school management in its multifaceted formation, we address the following question: what are the dimensions and resources of the organization for understanding collective work in the context of educational processes in school? The exercises are presented based on the educational documents in their curricula. We present an (in) formative reading, and we raise the events in relation to the topics addressed.

Keywords: Participatory Planning. Collectivework. School management.

1 INTRODUÇÃO

Discorreremos sobre as dimensões e os fundamentos da gestão escolar considerando a compreensão do trabalho coletivo no contexto dos seus processos educativos. Nessa perspectiva, dada a complexidade da temática, elegemos como objetivo para esta pesquisa teórica abordar os processos de planejamento escolar da construção e implementação do projeto político pedagógico da escola. Seguimos com a seguinte questão norteadora: quais as dimensões e os fundamentos da gestão essenciais à compreensão do trabalho coletivo no contexto dos processos educativos na escola?

Nos ancoramos nos estudos de Dalmás (1994); Gandin (1994); Lück (1986); Paro (2001); Tardif (2009); Souza (2012) dentre outros. Esse aporte teórico possibilitou suscitar reflexões sobre a temática pesquisada a partir do objetivo proposto.

2 METODOLOGIA

Esse estudo consiste numa pesquisa teórica que, segundo Demo (2005, p. 22), é “[...] dedicada a reconstruir teorias, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista os termos imediatos, para aprimoramento de fundamentos teóricos”. Esse tipo de investigação científica possibilita ao pesquisador a ampliação de conhecimentos referentes à determinada temática, a partir do estudo e sistematização de saberes já produzidos por outros pesquisadores que, direta ou indiretamente, investigaram a mesma questão.

Outra questão importante é que a pesquisa teórica, a priori, não tem a intenção imediata a execução de intervenções na realidade educacional, buscando, sobretudo, criar as condições teóricas que são essenciais para pensar e implementar a intervenção. Segundo Demo (1994, p. 36), “O conhecimento teórico adequado acarreta rigor conceitual, análise acurada, desempenho lógico, argumentação diversificada, capacidade explicativa”.

Na pesquisa teórica não há necessidade de realizar pesquisa de campo ou coletar dados empíricos, considerando que a principal finalidade deste tipo de pesquisa é aprofundar os conhecimentos sobre determinada questão que exige ser melhor compreendida.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para se promover, verdadeiramente, um planejamento participativo é necessário conhecer a escola e seus relacionamentos com o sistema educacional e a sociedade. A escola é influenciada pelos problemas internos e externos. Cada unidade enfrenta problemas diferentes de acordo com a região, etnia, tradições, religião, condições sócias econômicas.

Para Dalmás (1994), é de grande importância a escola discutir sobre metodologias que propiciem a formação de pessoas atuantes, participativas e responsáveis na construção de novos caminhos para a transformação da realidade. Por outro lado, não serão apenas as novas regras nas estruturas organizacionais que irão garantir as mudanças pretendidas; são necessárias transformações nos segmentos escolares criados pelo consenso, negociados entre diversos e diferentes posicionamentos que geram força para implantações desse processo participativo.

A escola precisa gerenciar o dilema: de um lado organizar de forma racional e por outro lado a organização contará com participação de todos. E sempre que houver necessidade de mudanças, estas deverão ser assumidas coletivamente. Ou seja, “vivenciar a participação envolve riscos e conflitos, num verdadeiro desafio aos que lutam por um constante envolvimento dos membros da comunidade educativa no processo participativo” (p.22).

A participação representa a construção conjunta. Significa, também, a participação no poder, que é o domínio de recursos para realizar sua própria vida, não apenas o individualmente, mas grupalmente. “O planejamento participativo é o modelo e a metodologia para que isto aconteça” (GANDIN, 1994, p. 29).

Planejamento participativo envolve: elaboração, execução e avaliação. Ao mesmo tempo em que se elabora e se executa, se avalia. Metodologicamente são quatro passos vivenciados: Fixação de diretrizes gerais; tratamento do referencial teórico; diagnóstico, ou seja, identificação da realidade e das condições existentes. (DALMÁS, 1994).

Pelo diagnóstico percebe-se a real situação em que a comunidade educativa se encontra na sua aproximação ao ideal estabelecido. “O diagnóstico é um juízo sobre uma realidade ou uma prática” (GANDIN, 1994, p.45). Programação, isto é, o esforço para diminuir a distância entre o que se é e o que realmente se quer. Após identificar as principais necessidades, define-se a programação para resolver os problemas, atender necessidades e reforçar avanços, a fim de transformar a situação existente.

Assim cada fase é definida por Ferreira (1982, p.59) como: “[...] a fase da preparação do plano é a fase em que se estuda, pesquisa e analisa tudo que se tem que levar em conta para poder tomar as ditas decisões”. Na segunda fase o que se faz é verificar, com ações em curso, se cada uma dessas decisões foi acertada ou errada, e o que é preciso mudar. E, na terceira fase, se analisa cada decisão tomada ou corrigida para ver se no final das contas era o que tinha que ser decidido mesmo, e porque deu certo ou não deu certo.

Embora o planejamento seja necessário, muitas pessoas resistem a envolver-se tendo em vista que ele requer dedicação, tempo e energia dentre outros fatores dessa resistência. Segundo Lück (1986), essas dificuldades e limitações apresentam diversas origens:

Falta de compreensão dos benefícios do planejamento - Hesitação em assumir responsabilidade, visto que ter responsabilidade significa que vai se fazer o que foi planejado, se torna um compromisso de trabalho. Disponibilidade de tempo - Falta de tempo para planejar, ou seja, há tanto que fazer em tão pouco tempo. Porém se o tempo é pequeno, mais se deve cuidar para bem utilizá-lo, sendo possível através do planejamento. Falta de habilidade para planejar, ou seja, o planejamento “envolve habilidade de identificar necessidades, estabelecer prioridades, analisar alternativas de ação, definir objetivos, estabelecer estratégias, atividades e cronograma de ação ajustadas e definir programa de avaliação preciso e ajustado” (p.24).

É importante ressaltar que a falta de planejamento poderá acarretar problemas como: má distribuição do tempo, desentendimento, confusão, ineficiência e vários outros problemas que atrapalham o crescimento da unidade escolar. Parte dessa resistência ao planejamento ocorre pelo fato deles “não terem servido para nada e porque, como atividade lúdica, eles são quase sem graça” (GANDIN, 1983, p.13). Estemesmo estudioso ainda completomencionando que se deve descobrir por que não são realizados os planos pois, desta forma, possibilita-se condições para participar de um processo de planejamento.

A participação fortalece o exercício da democracia na sociedade. O local em que se realiza a educação sistematizada deve ser o ambiente mais propício possível à prática da democracia. Por isso, na realização da educação escolar, a coerência entre meios e fins exige que tanto a estrutura

didática quanto a organização do trabalho no interior da escola estejam dispostas de modo a favorecer relações democráticas. (PARO, 2001).

Discutindo as dificuldades que podem ser enfrentadas pelos dirigentes escolares, especialmente as concernentes à participação, condição necessária à gestão democrática (PARO, 2001), classifica-se de acordo com a origem dos fatores que as determinam; visualizar-se-ia, então, dificuldades ou obstáculos decorrentes de determinantes internos à própria escola e dificuldades produzidas por determinantes externos à mesma.

Pensar o trabalho coletivamente significa construir mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismos, que as diferenças não sejam impeditivas da ação educativa coerente, responsável e transformadora. Está claro que a participação dos professores nas atividades coletivas da escola implica outra forma de organização do tempo-espaço da vida escolar. Sendo necessário que o professor participe da vida escolar, o que inclusive lhe é colocado como direito e dever pela LDB 9394/96.

Cabe a toda comunidade escolar – direção, pais, professores, funcionários — empenhar-se na luta, junto aos sistemas de ensino no qual atuam, pela efetivação do tempo de trabalho docente coletivo na escola. Muitos podem argumentar que algumas redes de ensino já tiveram essa experiência e que seu mau uso provocou sua extinção.

Fomentar o potencial transformador da ação docente e da atividade dos funcionários implica estabelecer um novo tipo de relação com ambos os grupos; a criação de condições de trabalho condizentes com suas necessidades profissionais, culturais e sociais, não é certamente tarefa apenas do diretor, embora este possa, ancorado no coletivo da escola, ser um mediador importante junto às instâncias superiores do sistema. (TEIXEIRA, 2014).

A democratização nas relações de trabalho na escola, nas ideias da autora supracitada, depende da viabilização de alguns elementos como a eliminação do autoritarismo centralizado. É descentralizando os processos decisórios que a gestão escolar pode diminuir ou favorecer a diminuição da divisão de trabalho, que reforça as diferenças e distanciamento em relação, principalmente, à comunidade. Ao anular-se a centralização e a polarização de dirigentes e dirigidos, elas tornam-se enfraquecidas e, dessa forma, a participação das pessoas alcança os distintos segmentos e sujeitos da comunidade escolar e local.

Segundo Tardif (2009), a escola possui características organizacionais e sociais que influenciam diretamente no trabalho docente. Por se tratar de um trabalho, ela não é apenas um espaço físico, mas também espaço sociocultural e político, que define como o trabalho do professor é repartido, planejado, renumerado e visto por outros.

Souza (2012, p.159-160) afirma que, em relação ao diretor, as relações de poder existentes se confundem com a atividade política exercida na escola porque envolvem categorias como socialização, disputas e diálogo com vistas ao controle deste poder. No caso do coordenador pedagógico, que está posicionado na escala intermediária da hierarquia de gestão escolar, este exerce esuporta, ao mesmo tempo influências das estratificações de poder existentes nas relações sociais dentro da escola.

[...] a gestão escolar, por sua natureza política, funde-se entre gestão e poder. O domínio legítimo sobre as relações de poder é o domínio sobre os processos de gestão escolar. A condução desta tarefa cabe, em primeiro lugar, aos diretores e, numa escala de menor influência, aos coordenadores pedagógicos.

Ele está, devido ao seu papel específico de cunho pedagógico, mais próximo aos professores, exercendo liderança no campo pedagógico, acompanhando o desempenho de alunos, garantindo a formação continuada docente, incentivando a melhoria das aulas dos professores, auxiliando-os na elaboração do planejamento e estabelecendo contato mais direto com a comunidade escolar.

A LDB reconhece na escola um importante espaço educativo e, nos profissionais da educação, uma competência técnica e política que os habilita a participar da elaboração do seu projeto pedagógico. Nessa perspectiva democrática, a lei amplia o papel da escola diante da sociedade, coloca-a como centro de atenção das políticas educacionais mais gerais, sugere o fortalecimento de sua autonomia, além de delegar aos sujeitos que fazem a escola, a tarefa de elaboração do projeto pedagógico.

Art. 12. os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica.

(...)

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13. os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

(...)

II – elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

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.

A autonomia da escola é, efetivamente, construída na medida em que resulta da ação dos sujeitos locais e não da determinação legal. Sabe-se que quando a autonomia da escola aumenta, também cresce o seu nível de responsabilidade em relação à comunidade na qual ela está inserida. A escola é mais autônoma quando se mostra capaz "(...) de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades" (HELOÍSA LUCK, 2000, p.11).

O trabalho de construção do projeto pedagógico não é um processo todo harmônico, sem conflitos. Por ser heterogêneo, o coletivo da escola lida com vários desafios que estimulam a própria escola a organizar-se para resolver os problemas relativos ao trabalho que produz. Nesse sentido, um grande desafio que a escola atual precisa vencer refere-se à tarefa de estimular, manter e avaliar o trabalho coletivo dos seus vários segmentos. Este processo apresenta conflitos, existindo nele interesses de segmentos divergentes; mas é exatamente essa diversidade de segmentos que torna o seu processo de construção rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que surge o coletivo da escola.

Cada escola é única em sua realidade e nas relações que os seus segmentos estabelecem entre si. Nesse sentido, quaisquer sugestões apresentadas precisam ser adaptadas à realidade do projeto a ser construído. A construção desse projeto acontece em etapas que precisam ser trabalhados de forma interligada e não estanque. Para tanto, é fundamental que o projeto pedagógico seja construído com base no trabalho coletivo dos vários segmentos que compõem a escola:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. (VEIGA, 1996. p.13).

Como parte do sistema de ensino, a escola tem a responsabilidade de atender a um dos direitos sociais dos cidadãos: o acesso à educação de qualidade, empenhada em garantir o sucesso escolar dos alunos. Quando nos referimos à escola pública, estamos tratando de uma unidade escolar que tem por principal atribuição o atendimento ao cidadão no seu direito essencial de acesso à educação de qualidade. Essa unidade não funciona isoladamente, pois necessita de meios para manter sua estrutura física e recursos materiais e humanos. Requer, também, um conjunto de normas para reger todas as suas atividades e funções.

É nesse sentido que, do ponto de vista institucional e legal, a escola pública se constitui no núcleo dos sistemas de ensino, como está determinado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Por tais sistemas, compreende-se a rede formada pelas escolas públicas – e, também, escolas privadas – e sua estrutura de sustentação, ou seja, os órgãos e mecanismos necessários ao seu funcionamento. Entre esses mecanismos encontram-se a administração de recursos financeiros.

A escola está vinculada a uma administração central, com o dever de atender a todas as obrigações legais, funcionais, operacionais e de ordem hierárquica que lhe cabem, como especifica o direito administrativo brasileiro. Estabelecidos no art. 37 da Constituição Federal de 1988, são cinco os princípios que regem a administração pública brasileira: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa discussão teórica trouxe algumas reflexões sobre as dimensões e os fundamentos da gestão escolar, considerando a compreensão do trabalho coletivo no contexto dos seus processos educativos no enalço do objetivo de abordar os processos de planejamento escolar, da construção e implementação do projeto político pedagógico, discutindo os processos de gerenciamento dos programas e recursos financeiros da escola.

Percebemos que o planejamento participativo na educação e na escola traz consigo duas dimensões fundamentais: o trabalho coletivo e o compromisso com a transformação social. Por sua vez, a perspectiva da gestão democrática da educação e da escola pressupõe o planejamento participativo como concepção e modelo. O planejamento participativo deve, pois, enquanto metodologia de trabalho, constituir a base para a construção e para a realização do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Nessa linha, o trabalho coletivo emerge como essencialidade pois implica uma compreensão mais ampla da escola. É preciso que os diferentes segmentos e atores que edificam e reedificam a escola apreendam suas várias dimensões e significados. Isso porque o caráter

educativo da escola não reside apenas no espaço da sala de aula, nos processos de ensino e aprendizagem, mas se realiza, também, nas práticas e relações que nela se desenvolvem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Estatuto da criança e do adolescente**. Lei nº 8.069/90 de 13 de junho de 1990.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000

FERREIRA, F. W. **Planejamento sim e não: um modo de agir num mundo em permanente mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1983.

LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 1986.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática. Série cadernos de gestão**. v, 1 Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 5. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: **EM ABERTO**. Vol. 17, n 72, fev/jun, 2000.

_____. Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. Rev. **Gestão em Rede**, n.3, Curitiba, nov. 1997.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

TARDIF, M. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

_____. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**. v. 17,n.49, Campinas São Paulo, Ed. Autores Associados, jan-abr 2012, p. 159-174.

TEIXEIRA, C. B. **Gestão dos Processos Educativos II**. Teresina: FUESPI, 201R

VEIGA, I. P. Al. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-pedagógico da Escola**: uma construção possível. 2.ed. Campinas: Papirus, 1996, p.11-3.