

A GESTÃO PARTICIPATIVA E O SUCESSO ESCOLAR

Gleicione Apa. Dias Bagne de SOUZA¹

Karina Maria de Souza Araújo BRAGA²

Roberta Sarmiento BARBOSA³

¹Reitora e Pró-reitora de Graduação e Assuntos Acadêmicos da Universidade Vale do Rio Verde – UninCor

²Professora da Escola Municipal Professora Helena Reis – Prefeitura Municipal de Varginha

³Coordenação Educacional – Educação Especial - Prefeitura Municipal de Varginha

Recebido em: 21/05/2013 - Aprovado em: 18/07/2013 - Disponibilizado em: 15/08/2013

RESUMO: Este artigo trata de um assunto muito importante e atual - a gestão. Seu conteúdo propõe uma reflexão a respeito da formação de gestores mais democráticos e a construção de governos mais participativos. Aponta e descreve os papéis da equipe gestora educacional, analisa o passado marcado por desencontros e mostra a preocupação do governo e de estudiosos em levar e praticar a gestão participativa nas escolas. E por fim, esclarece que uma boa gestão deve ser baseada em atitudes e ações de corresponsabilidade e que ao envolver todos os dirigidos, eles se tornam fortes aliados na busca do sucesso escolar. Capaz de garantir uma escola de qualidade que atenda aos anseios e expectativas de uma nova sociedade que demanda a formação de um novo cidadão consciente, responsável e atuante na realidade onde vive.

Palavras-chave: Gestão. Democracia. Escola. Educando. Instituição. Administração.

ABSTRACT: This article concerns a very important and actual subject: school management. Its content proposes a reflection about a more democratic formation of managers and the construction of participative governments. The article points and describes the roles of the educational management team, analyses the history of this subject and shows the concern of government and scholars in taking and practicing a participating management in schools. Lastly, clarifies that a well done management must have attitudes and actions based on a corresponsibility regarding all the administrative team, and by this way, construct a school that attends the expectations of a new society who demands a formation of a conscious, responsible and active citizen.

Keywords: Management . Democracy. School. Educating . Institution. administration

1-INTRODUÇÃO

Uma gestão participativa deve ser considerada essencial em uma instituição. Seu papel é de extrema importância, pois, é através de sua atuação que o desenvolvimento se dá no sucesso ou insucesso da equipe e na qualidade dos resultados do ensino.

Administrar com excelência é buscar o equilíbrio entre todos que fazem parte do ambiente – gestores, servidores e clientes.

O exercício do poder nas organizações assinala que o mesmo está centrado na figura do chefe; isto ocasiona restrições e limitações do ponto de vista da interação social. Há, entretanto, tendências que focalizam a descentralização do poder a partir da criação de grupos semiautônomos e fazem surgir os modelos de Gestão Participativa. A

tarefa do administrador assume, então, o caráter de atuar nestas realidades, influenciando a consecução dos objetivos organizacionais e valorizando desta forma o incremento ao potencial humano (KANAANE, 1999, p. 34).

E porque não pensar a Escola, como uma empresa? Os tempos mudaram. Apesar de muitos educadores não admitirem, a escola é de fato uma empresa. Um pouco diferente, afinal os produtos deste trabalho são seres humanos dotados de diferenças que devem ser levadas em consideração no seu desenvolvimento. Porém, as características da gestão administrativa são semelhantes no ambiente escolar.

Os gestores praticam e exercem ações administrativas e pedagógicas. Esta equipe é constituída de diretor, supervisor e orientador. E em escolas maiores completa-se por vice-diretor e psicopedagogo. Cada um com suas responsabilidades específicas, que juntos trabalham para o desenvolvimento global da instituição. No todo, chamada Equipe Gestora.

Teixeira Filho (2001, *apud* GUERRA, 2002, p. 60) afirma que: “Os gerentes são responsáveis pela integração dos indivíduos e a comunicação de ideias, assim como pela inovação e o desenvolvimento de novos produtos e processos”.

Planejar, agir, resolver, praticar, pensar, colaborar e enfrentar são algumas das atribuições presentes em uma gestão participativa. A liderança de uma escola deve sempre se lembrar destas ações, porque sua equipe de servidores precisa de profissionais

dinâmicos e preparados, com pessoas envolvidas, em quem se possa confiar e apoiar. Vejamos seus principais papéis, decisões e posturas.

O diretor – o chefe. O responsável por toda a equipe. É ele que responde aos atos de seus servidores. Um sujeito que necessita estar à frente de seu tempo. Alguém de visão, caráter e, sobretudo capaz de resolver diversos tipos de situações. É aquele que conduz o resultado da instituição. Suas ações abrangem o todo. Suas decisões precisam ser assertivas, pois, o grupo de servidores depende de seu bom senso. Com a gestão democrática, as ações foram divididas, mas a decisão final é do diretor.

Administrar é algo desafiador. Todos os dias surgem tarefas a executar. O trabalho é de equipe.

O diretor precisa estabelecer uma relação de confiança, de respeito e colaboração no ambiente de trabalho. Verificando os resultados, identificando pontos positivos e negativos e buscando a qualidade do ensino daquela instituição.

Vice-diretor – o apoio. É o profissional que colabora diretamente com o diretor. Sua presença em escolas ‘maiores é de suma importância, porque as decisões e atividades a executar são várias, necessitando, portanto, de alguém de confiança para realizá-las enquanto o diretor resolve outros assuntos. Ele deve ser dinâmico, pois, sua função é

fiscalizar e cooperar com as diversas áreas envolvidas no ambiente de trabalho.

“Ser o ‘maestro’ de uma escola é incentivar o crescimento e a sustentação da vida grupal, a diferença das ideias e projetos, num regime onde não se toca em unísono” (ARAÚJO, 2001, p. 86).

O supervisor – profissional capacitado que atua diretamente com os professores e dificuldades de aprendizagem dos alunos. Sua missão é acompanhar o trabalho do educador, colaborando para a qualidade do ensino, fortalecendo ações e promovendo a mudança no processo educacional. É o amparo do professor em suas ações dentro da sala de aula, em que o aluno é parte essencial para o sucesso.

A definição do papel dos supervisores escolares deve ter como ponto de partida o aspecto contraditório de sua situação na escola, ou seja, de um lado eles são frutos da divisão do trabalho e, de outro, são elementos fundamentais para a articulação de todo o projeto da escola. Os supervisores, no contexto da gestão, são vistos como intérpretes do significado das políticas que visam os princípios e as finalidades do processo educativo. Por isso, a supervisão abrange compromissos que vão muito além de “controlar o executado”, atribuindo ao supervisor um novo perfil de atuação com outras competências. (SOUZA e RESENDE, 2012, p.53).

Neste contexto, o supervisor é quem deve garantir as condições necessárias para que os professores possam desenvolver suas atividades.

O orientador – sua tarefa é resgatar valores e conscientizar o educando da importância de seu papel enquanto aluno e as consequências de suas ações na sua realidade e no futuro. Aluno-família-escola, são os caminhos percorridos por este profissional. Atualmente, o orientador vem retomando o valor de seu trabalho, que por muitos anos ficou em segundo plano.

Através do diálogo, é possível o orientador checar às causas dos desequilíbrios e desafetos entre docentes e discentes; ouvir as partes envolvidas e avaliar o problema para mais tarde estabelecer relações de acordo e cordialidade é fundamental e uma das atribuições desse profissional. Além de ser o apoio para muitos jovens que não possuem pais envolvidos com a educação escolar, cabe em sua função ajudar os educandos em suas angústias e escolha profissional.

O Orientador Educacional é o profissional que se empenha em conhecer todos os processos e todas as relações que se estabelecem na escola, visando adequar sua mediação ao desenvolvimento e aprendizagem de todos os alunos dentro do espaço escolar. Ele é o mediador entre o aluno e os diferentes componentes e processos didático-pedagógicos e entre a escola e a família. Deve conhecer e facilitar as diferentes relações que influenciam o desenvolvimento dos alunos, buscando desenvolver um trabalho multidisciplinar, que muito contribui para a dinamização do processo educativo da escola. (GARCIA, 2012, p. 112).

Na resolução nº 7.150, de 16 de junho de 1993, encontra-se as atribuições dos especialistas de Educação (Supervisor

Pedagógico e Orientador Educacional); cujo objetivo é articular o trabalho pedagógico da escola, coordenando e integrando o trabalho dos coordenadores de área, dos docentes, dos alunos e de seus familiares em torno de um eixo comum, que é o ensino-aprendizagem. Tornando o ambiente escolar um espaço organizado e eficiente.

Psicopedagogo – o colaborador. Sua missão é atender alunos com as mais diferentes dificuldades e toda a equipe pedagógica. Através de entrevistas, testes e investigação, o psicopedagogo é uma peça importantíssima na equipe gestora, porque ele é o responsável pelos diagnósticos e verificação de aprendizagem de alunos. Sua análise é fundamental e propiciará aos professores e a toda equipe pedagógica identificar os melhores caminhos para se alcançar o ensino-aprendizagem.

Professor – na escola seus passos são mediados pelo supervisor. Sua visão deve ser global, pois, estar fora da sala de aula garante a ele oportunidade de observação da realidade, possível intervenção e articulação de ações. Seu olhar diferenciado tem a função de estabelecer confrontos, buscar superação e desafiar o trabalho e a capacidade do professor que por consequência fará o mesmo com seus educandos.

Nos dias atuais, é impossível traçar linhas divisórias entre as funções

administrativas, supervisoras e de liderança (OTTO, 1954), pois, podemos perceber que a equipe de gestores deve ser constituída de profissionais capacitados e responsáveis por transformações profundas e marcantes na instituição em que trabalham. Suas ações, apesar de diferentes, ao mesmo tempo são semelhantes, porque o fim é o mesmo – a busca da qualidade na educação.

2-NOVOS CAMINHOS PARA A EDUCAÇÃO

Hoje existe um grande movimento mundial pela cidadania planetária, em defesa do direito universal à educação. Para um “outro mundo possível”, outra educação é necessária. (GADOTTI, 2007).

O neoliberalismo entende a educação como uma mercadoria, sendo assim, somos meros consumidores, desconsiderando a dimensão humanista da educação.

No século XXI, em uma sociedade que utiliza cada vez mais as tecnologias da informação, a educação tem papel decisivo na criação de um mundo mais justo, produtivo e sustentável para todos. É educar para conscientizar, para transformar o caos em que vivemos e sermos mais humanos, capazes de respeitar o processo da vida como parte da natureza.

A mercantilização da educação é um dos grandes desafios da história atual, pois sobrevaloriza o econômico em detrimento do humano. Somente uma educação

emancipadora poderá inverter essa situação através da formação da consciência crítica, educando para a qualidade humana.

John Holloway (2003), em seu livro *Mudar o mundo sem tomar o poder*, mostrou-nos que educar para construir outro mundo é possível, educando para dissolver o poder, para democratizá-lo. Deve-se superar as relações de poder pelo reconhecimento mútuo da dignidade de cada pessoa, entendendo o poder como capacidade de fazer, como serviço, afirmando que nós, as pessoas comuns, temos capacidade de mudar o mundo.

3-A GESTÃO - O INÍCIO DO SUCESSO ESCOLAR

A escola enfrenta novas demandas diante de uma sociedade que se democratiza e se transforma, gerando novos desafios à gestão escolar.

Mudou-se a maneira de perceber a realidade e participar dela. Essa mudança é marcada por uma forte tendência às concepções e práticas interativas, participativas e democráticas. A sociedade cobra da escola o desenvolvimento de uma consciência global.

A escola está no centro das atenções. Isso porque a sociedade reconhece que a educação é importante para o seu desenvolvimento e conseqüente melhoria da qualidade de vida das pessoas.

São demandadas mudanças urgentes na escola. Surge aí, um grande desafio para os gestores escolares, pois, exige deles novas atenções, conhecimentos e habilidades, preparando o aluno para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania.

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos. Isso porque tudo que dava certo antes está fadado ao fracasso na nova conjuntura. (DRUCKER, 1992 *apud* LÜCK, 1998, p.15).

Até pouco tempo, o trabalho do gestor escolar constituía-se em repassar informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar. (LUCK, 1998). Esse procedimento era possível devido à elitização da educação daquela época, que garantia a homogeneidade da escola.

Além disso, o entendimento limitado de que a escola era de responsabilidade do governo e apenas direito da sociedade produziu na educação gestores que não lideravam. Professores que não ensinavam. Alunos que não aprendiam. Todos esperando

que o “outro” resolvesse os problemas ou dificuldades na escola.

Essa concepção gerou a ideia de que o importante era fazer o máximo (preocupação com a quantidade), sendo as tarefas exercidas sem vida, sem espírito.

Administrar, então, correspondia a comandar e controlar de maneira distanciada, a fim de manter a objetividade e a autoridade da figura do gestor.

A escola deve ser entendida como uma organização viva e dinâmica, caracterizada por uma rede de relações entre todos os que nela atuam. Essa nova concepção, demanda da escola um novo enfoque.

No contexto escolar é preciso preocupar-se com a multiculturalidade de nossa sociedade, da importância e riqueza dessa diversidade, criando espaços de participação. O trabalho do gestor passa a ser compreendido como um processo de equipe. Professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade – todos formam e constroem o ambiente cultural na escola, pelo seu modo de agir. Essa interação cria a identidade da escola e as pessoas envolvidas passam a reconhecer seu papel em relação ao todo e preocupam-se com os resultados.

Mesmo que a gestão seja impecável, sempre haverá um descontente e um adversário. O gestor não deverá sentir culpado, e sim trabalhar com competência, sensibilidade e habilidade. Deverá sustentar a

autoridade que a comunidade acadêmica lhe conferiu, mas de forma democrática, repartindo com seus dirigidos a consciência das possibilidades e dos limites das tarefas. Ao se sentirem corresponsáveis pela escola, muitos dirigidos em parceria com o gestor, irão fazer o melhor possível e desejarão construir mais do que já foi construído (ARAÚJO, 2001).

Os problemas devem ser vistos de maneira global e encarados como oportunidades de crescimento e transformação, movendo a prática social na escola, rumo ao desenvolvimento.

A qualidade da educação implica na realização de ações conjuntas, para as quais todos os participantes do contexto escolar estejam inseridos.

O gestor e toda a sua equipe devem atuar com dinamismo, articulando o fazer pedagógico através da diversidade, do talento, competência e energia humana, a fim de garantir a unidade e consistência do ambiente escolar. Além disso, é importante que a gestão escolar tenha uma visão global e estratégica da escola, não só para o presente, mas de repercussão no futuro, democratizando o processo de construção social da escola. O poder compartilhado, decisões coletivas, compreendendo as questões dinâmicas, conflitantes e contraditórias das relações interpessoais demandando do gestor uma atuação especial de liderança, compreendendo que a mudança de processos educacionais

envolve transformações nas relações sociais praticadas na escola.

Em Minas Gerais, o fortalecimento da direção da escola foi uma das prioridades do governo, a partir da mudança do processo de eleições diretas para diretor. Atualmente, o grande objetivo é transformar os gestores em articuladores da democracia. Portanto, o governo está preocupado e sabe que é necessário investir na capacitação do diretor eleito, para que ele saiba qual o seu papel na construção de uma escola democrática e conheça a legislação educacional do seu país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A equipe de gestores deve ser acima de tudo equilibrada, composta de funcionários conscientes de seu papel, exercendo e promovendo uma educação voltada para a cidadania.

A gestão precisa ser participativa e democrática. Capaz de saber compreender e optar por decisões maduras, dinâmicas, consistentes e ideais para cada situação.

Esta mudança já vem acontecendo, mas observa-se, nem sempre a instituição é totalmente independente e isenta das ações políticas educacionais. O discurso é de autonomia, liderança compartilhada, entretanto, quando chega-se à realidade, percebe-se que existe fragilidade e dependência. Isto precisa ser mudado.

É então, perceptível, o valor e a importância das equipes gestoras. Os tempos atuais exigem uma gestão engajada nas propostas educacionais, que entenda que a escola não é apenas um espaço onde se “prepara para a vida”, mas um lugar onde se experimenta a vida através das relações, da aprendizagem, dos projetos, das vivências.

As transformações estão ocorrendo e conforme Heloísa Lück, a gestão escolar é algo maior que apenas administrar, porque o processo que ocorre nas instituições escolares são muito mais complexas. Tem concepções que devem ser estudadas e que se tornam essenciais para se estabelecer a ordem e a qualidade do ensino.

A construção do projeto político-pedagógico é de máxima importância, porque é a partir deste documento que a instituição conhece sua realidade e planeja suas ações para atuar sobre ela, com vistas ao futuro tornando a escola mais fortalecida e independente.

O conhecimento transforma e a escola tem, portanto, a função política e social de contribuir para a formação de cidadãos mais dinâmicos, cooperativos, responsáveis e construtores da sua própria história.

O atendimento de qualidade na escola pressupõe o reconhecimento das demandas locais. Esta deverá ser a base sobre a qual se fundará todo o projeto político da escola.

Portanto, descentralização, democratização, autonomia – são as palavras que um bom gestor deve almejar.

Enfim, pode-se afirmar que uma gestão de qualidade é a responsável por ensino de qualidade e a confirmação de um futuro melhor para o nosso país.

(org.) **Diálogos e reflexões sobre a prática da gestão escolar.** Curitiba, PR: CRV, 2012. Cap. III, p.47-106.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Marco Antônio de. **Gestores, Gurus e Gênios e suas estratégias administrativas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ARAÚJO, José Newton Garcia de. **A vida dos grupos na instituição escolar.** In: _____. Relacionamento Interpessoal na Escola. PROCAD, v. 1. Belo Horizonte, SEE/MG, 2001

GUERRA, Renata de Souza. **Gestão do Conhecimento e Gestão pela Qualidade.** Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar.** Gestão em Rede, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago.1998.

GARCIA, Terezinha Nunes Gomes. A prática da orientação educacional. In: SOUZA, Gleicione Ap. Dias Bagne de Souza (org.) **Diálogos e reflexões sobre a prática da gestão escolar.** Curitiba, PR: CRV, 2012. Cap. IV, p.107-132.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **O trabalho do diretor.** In: _____. Democracia na Escola. PROCAD, v. 2. Belo Horizonte, SEE/MG, 2001.

SOUZA, Gleicione Ap. Dias Bagne de; RESENDE, Márcia Ap. A Supervisão compartilhada: desafios e possibilidades. In: SOUZA, Gleicione Ap. Dias Bagne de Souza