

DILEMAS SOCIAIS NO PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR

Marina NETA¹; Jany Fabia PRAIA²; Ivonete SANTOS³; Marlene FERREIRA⁴; Rosa AZEVEDO⁵

- (1) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM; marina.alves89@gmail.com
(2) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM; jfm_mel04@yahoo.com.br
(3) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM; nete_santos12@hotmail.com
(4) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM; marlenejuc@hotmail.com
(5) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM; marinsrosa@yahoo.com.br

RESUMO

Os dilemas sociais que afetam a gestão escolar requerem entendimento das dificuldades e dos desafios enfrentados por profissionais da educação diante das situações em que a escola está inserida, abrangendo as questões sociais, econômicas e culturais. A pesquisa proposta é de cunho qualitativo, obtendo-se conhecimento a partir de fontes bibliográficas, que expressaram o modelo de gestão democrática, e de entrevistas com gestores de duas escolas públicas da zona Centro-sul do município de Manaus-AM, que ofereceram dados para compreender aquele modelo na prática cotidiana escolar. Os resultados mostraram que a escola democrática é possível, porém depende muito da participação de toda comunidade e administração pública para que se consiga romper com o tradicional modelo discriminador. Acredita-se que a escola é o meio precursor importante do fenômeno social, mas para isso, é necessário desenvolver atividades com vistas à realização de tal finalidade, envolvendo compromisso profissional e decisão lúcida e profunda de quem assume tais atividades, que dever considerar a diversidade a serviço da unidade.

Palavras-chave: Escola, gestão democrática, comunidade.

1. INTRODUÇÃO

A escola precisa de liderança para representar e somar de maneira sucinta e organizada o ambiente da educação, em que são necessários requisitos que vão desde o conhecimento pedagógico até a postura e conduta do gestor com o corpo pedagógico, para haver uma gestão democrática. A gestão escolar é um grande desafio para quem assume, tanto profissional como pessoal, pois requer disponibilidade de horário do gestor para com a escola, de maneira atuante para ir à busca de parcerias, recursos financeiros, participação em eventos e demais melhorias da escola.

A concretização das metas a serem realizadas pela gestão democrática é caminho árduo, onde requer, em primeiro momento, do gestor, o conhecimento sobre o que venha ser gestão escolar democrática. São vários os dilemas sociais que interferem na gestão escolar democrática, desses podemos citar a falta de disponibilidade de horário do gestor para atender os docentes, alunos e pais. Por isso, é importante que ele tenha consciência da gestão democrática, podendo assim dividir as tarefas com o corpo pedagógico (LIBÂNEO, 2004).

Sendo assim, esse trabalho teve como objetivo compreender os dilemas sociais que interferem na gestão escolar democrática. Para tanto, utilizou-se a abordagem de cunho qualitativo, obtendo-se conhecimento a partir de pesquisa bibliográfica, que revelaram o modelo de gestão democrática, e de pesquisa de campo com estudo de caso, a partir de estudo com gestores de duas escolas públicas da zona Centro- sul do município de Manaus-AM, que ofereceram dados para compreender o modelo de gestão presente na prática cotidiana escolar.

1.1. Gestão no contexto da Escola

Gestão escolar e organização pressupõem a inclusão de todos os elementos envolvidos no cotidiano escolar, onde responsabilidades e esforços são atitudes coletivas e ativas, havendo ações sociais, políticas, culturais e educativas que propiciam a disseminação de reflexos positivos por toda a comunidade escolar.

O processo de gestão requer alguns fatores primordiais, os quais cabem a liderança escolar capacidade de articulação, decisão, responsabilidades e qualidades imprescindíveis na ação administrativa da escola, assegurando a responsabilidade social de todos os envolvidos na busca pela excelência das ações realizadas no espaço escolar.

O processo de administração e organização pressupõe a inclusão de elementos envolvidos no cotidiano escolar, onde responsabilidades e esforços são atitudes coletivas e ativas, ações sociais, políticas, culturais e educativas, propiciando-se a disseminação de reflexos positivos por toda a comunidade escolar (SIMÃO, 2007). Portanto, a participação dos professores, administrativos, secretário e gestor são considerados como possibilidade transformadora, a partir de uma ação de sujeitos ativos no processo de administração e organização, mediante a divisão de responsabilidades. Isso possibilita o estabelecendo de metas a serem alcançadas, mediante a atuação coletiva para planejar e execução ações com comprometimento em avaliá-las, caminhando, assim, para melhorias por toda a comunidade escolar.

1.2. Formação e gestão escolar

No decorrer dos últimos 30 anos, a pesquisa educacional vem demonstrando a impossibilidade de analisarmos a prática pedagógica isolada do contexto social em que se insere. Isso implica dizer que não é possível realizarmos uma análise consistente sobre a escola e o processo educacional que nela se efetiva, sem inseri-la no universo social, político e cultural que a envolve.

Na política educacional o debate pedagógico, que por vezes centrou-se nas questões sociais, priorizando as variáveis econômicas como produtora das desigualdades de aprendizagens escolares e privilegiando as questões sociais, centrando-se na sala de aula, nas relações pedagógicas, nos recursos e metodologias requeridas pela aprendizagem, nesses últimos anos, amplia-se para uma abordagem que atribui à escola um papel central nas ciências da educação, na definição e validação das políticas elaboradas. Assim, a escola passa a constituir-se de uma territorialidade espacial e cultural, onde sua análise torna-se significativa ao conseguir mobilizar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, não reduzindo o pensamento e a ação educativa às perspectivas técnicas de gestão ou de eficácia, como as abordagens burocrático-rationais tradicionalmente têm tratado a escola (LIMA, 1998). O modelo político realça a diversidade de interesses e de ideologias, a inexistência de objetivos consistentes e partilhados por toda a importância do poder, do conflito, da heterogeneidade que caracteriza os sujeitos educativos, seus interesses e suas ações e seu potencial de intervenção e mudança.

Na legislação brasileira, a formação de professores e de gestores da Educação Básica é feita em cursos de graduação e de pós-graduação, admitindo-se que professores de Educação Infantil e de séries iniciais do Ensino Fundamental tenham formação de nível médio:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal. (BRASIL, Art.62, 1996).

A formação de gestores se enquadra no artigo que trata da formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica que deve ser feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a

critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, Art.62, 1996).

A concepção de diretor como defensor da política educacional corresponde à ideia de que o dirigente escolar é antes de suas funções de educador um representante oficial do Estado, onde seu papel de chefe de uma repartição oficial, que é a escola pública, teria o dever de se comprometer com os rumos políticos da administração governamental (BRASIL, Art.62, 1996).

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funciona de modo interdependente.

As condições de gerenciamento de muitas das escolas públicas são precárias: infra-estrutura deficiente, professores mal preparados, ambientes de trabalho inadequados entre outros fatores que demonstra as dificuldades encontradas pelo gestor. Porém, mesmo reconhecendo muita dificuldade organizacional e estrutural, a competência de um gestor de escola pode suprir boa parte das deficiências. Isso, às vezes depende da capacidade de liderar, de motivar, de encontrar soluções para driblar o orçamento precário, além da liberdade, confiança e amizade depositada em seus parceiros (MORAN et. al, 2003).

O trabalho nas escolas envolve, ao mesmo tempo, processos de mudança nas formas de gestão e nos modos de pensar e agir. Em razão disso, a formação do docente, tanto a inicial como a continuada, precisa incluir ao estudo das ações de desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento de competências individuais e grupais para que os pedagogos especialistas e os docentes possam participar de modo ativo e eficaz da organização e da gestão do trabalho na escola.

1.3. Dilemas Sociais que dificulta a gestão escolar

A escola é composta pela diversidade de pessoas em um ambiente onde o gestor terá necessidade de criar um planejamento para desenvolver atividades entre grupos que compõem o ambiente escolar, tal como os professores, administrativos, alunos e secretários. O dia-a-dia do gestor como profissional em educação não é uma tarefa fácil, inicia-se desde o momento que chega à escola até a finalização das atividades. Para este administrador são muitos os compromissos e desafios a enfrentar, mediante a uma diversidade cultural e curricular até mesmo tecnológica que é continuamente transformada.

Para suprir as necessidades da escola, atender aos alunos, dialogar com os professores, ouvir críticas dos pais, interarem-se do trabalho pedagógico sem contar que as questões burocráticas que detém boa parte do tempo, esses dilemas requererem do gestor uma postura de liderança e capacidade de articulação com inúmeros impasses do cotidiano (LIBÂNEO, 2004).

Quebrar o gelo do marasmo e do individualismo que assola o meio dos profissionais da educação é tarefa desafiadora e conflitante para qualquer gestor. Para isso, deve haver uma atuação de comunicação de diálogo prazeroso e entusiasmo, propondo ações coletivas para mudanças, ou mesmo criar condições de motivação, perspectivas para melhoria do ensino ou mesmo de harmonia entre gestor e demais profissionais da escola. A informação não está apenas contida em reuniões ou palestras, mas também no processo tecnológico, uma ferramenta moderna que auxilia bastante a organização de informações para professores, administrativos e gestor, utilizando alguns programas adequados e de fácil manuseio, fazendo com que facilite a comunicação além de acompanhar as atividades pedagógicas e administrativas, bem como a troca de experiências e o desenvolvimento de processos que colaboram com outras escolas e organizações. Isso mostra o quanto à atualização é primordial para um bom profissional (ALONSO, 2004).

É a atitude de mudança que faz criar ambientes de trabalho mais motiváveis, apesar de alguns não concordem ou mesmo não aceitarem tais transformações, dificultando o fluxo de informação. São situações desfavoráveis do dia-a-dia que o gestor irá se deparar, mas isso não é motivo para temer ou mesmo desistir diante dos desafios que possa surgir.

Viver a realidade através do exercício de ações positivas, interagir com mais variados grupos respeitando suas diferenças, ver as reais necessidades dos indivíduos na comunidade escolar, são apenas algumas

situações que dever ser observadas e diante disso criará estratégias planejadas para desenvolver atividades entre grupos que compõem a escola de acordo com (PERRENOUD, 2001).

2. METODOLOGIA

Como método de procedimento, utilizou-se, na pesquisa, o estudo de caso, enquanto processo científico, pois o estudo de caso tem por objetivo obter a descrição e a compreensão das complexas relações dos fenômenos ou fatores em cada caso (RIBEIRO, 2003). A abordagem foi qualitativa, pois a mesma é adequada para realizar a investigação e alcançar os objetivos propostos no estudo pretendido, no qual responde à questão mais específica, possibilitando uma análise voltada para um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, permitindo entrar em um espaço mais profundo das relações, processos e dos fenômenos (MINAYO, 1997). Através de fontes bibliográficas que tratam da temática, foi possível efetivar a construção do conhecimento proposto para a investigação, gerando conhecimentos científicos significativos que podem auxiliar outros educadores no estudo da temática.

A coleta de dados conta, na sua primeira etapa, com a elaboração de resenhas e resumos de fontes bibliográficas que tratam da temática em questão. Na segunda etapa, foram entrevistados gestores de duas escolas públicas, rede Estadual de ensino, na zona Centro-sul da cidade de Manaus, no Amazonas. As entrevistas buscaram o caminho metodológico que mais se aproxima do enfoque, utilizando percurso numa proposta que permita integrar as percepções subjetivas e os objetivos dos participantes, na qual a linguagem utilizada possa ter sentido significativo para o entrevistador e entrevistado (MINAYO, 1997). As entrevistas foram realizadas mediante perguntas fechadas aos docentes, pois perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar (CERVO; BERRIANO, 1996). Na terceira etapa, foram analisados os dados em planilhas de dados (Microsoft Office Excel 2007), obtendo gráficos para discussão dos dados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As experiências verificadas nos mostram que a escola democrática é possível, porém depende muito da participação de toda comunidade e administração pública para que se consiga romper com o tradicional modelo discriminador. Quando perguntado se tinha dificuldades de reunir os pais na escola os dois gestores responderam que não (Figura 1), sendo este um fator positivo, já que na gestão democrática é fundamental o envolvimento dos pais. Porém, apenas uma consegue a participação dos pais na administração da escolar (Figura 2).

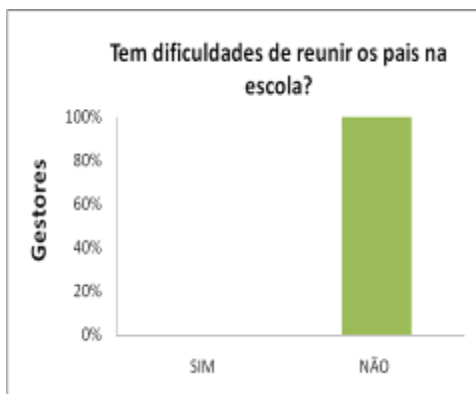


Figura 1: Gráfico em percentual

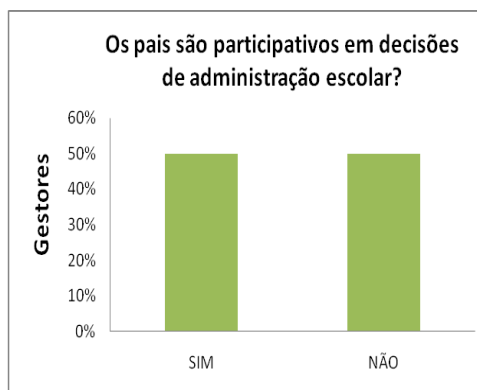


Figura 2: Gráfico em percentual

Com relação ao corpo docente, as duas escolas responderam que há participação ativa dos mesmos na gestão escolar, havendo sempre reuniões pedagógicas onde todos expõem idéias e sugestões (Figura 3), assim como é positivamente a participação do corpo administrativo, onde os mesmos possuem reuniões com o gestor, expondo suas críticas (Figura 4). Porém, somente uma escola consegue a participação do corpo discente na gestão escolar, o que é um resultado negativo, já que é a partir deles que podemos obter decisões para a melhoria no processo de ensino-aprendizagem, sendo os mesmos o foco principal da gestão, por isso devem ser ouvidos e suas opiniões serem levadas em considerações (Figura 5).



Figura 3: Gráfico em percentual

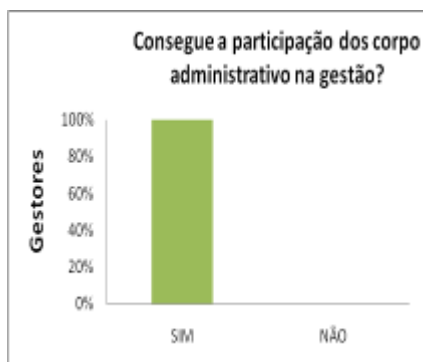


Figura 4: Gráfico em percentual



Figura 5: Gráfico em percentual

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, para auxílio disso é necessário um projeto político pedagógico que deve ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, no entanto é preciso entendê-lo e considerá-lo como um processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos, imediatos. Daí a necessidade de dar condições para que sempre haja discussões por parte de todos os integrantes da comunidade escolar, sobre o processo da caminhada em que a escola se encontra. Este processo resume-se entre envolvimento e criatividade crítica, avaliação e aperfeiçoamento. Resultado positivo nesta pesquisa, já que ambas as escolas possuem projeto político pedagógico atualizado, o que legitima a sua postura enquanto caminho a ser percorrido (Figura 6).

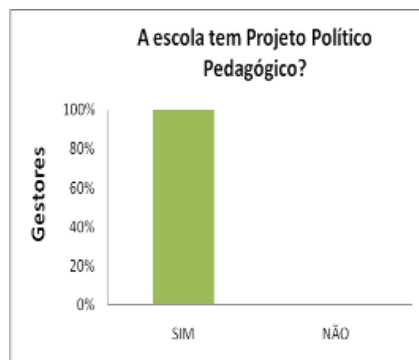


Figura 6: Gráfico em percentual

É de fundamental importância que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade que a serve, pois a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para as necessidades comunitárias com muito trabalho, dedicação, participação para se chegar ao objetivo da educação que é promover o homem dentro de seu contexto social e político. Porém, obtivemos resultados surpreendentes, já que ambas as escolas não possuem patrocínio para ações desportivas (Figura 7) e uma delas não possui projetos que busquem envolver a comunidade no dia-a-dia escolar (Figura 8). Resultados negativos estes, já que segundo os gestores, não há ações desportivas patrocinadas por falta de espaço no ambiente escolar, o que desfavorece o incentivo ao aluno a prática desportiva. Justificativa a mesma ao fato de não haver projetos relacionados à escola-comunidade. Portanto, o que deveria ser de função social e democrática incentivado pelo gestor, a participação da comunidade em projetos dentro da escola, seja desportivos, cultural, profissional e/ou outros, não ocorre.

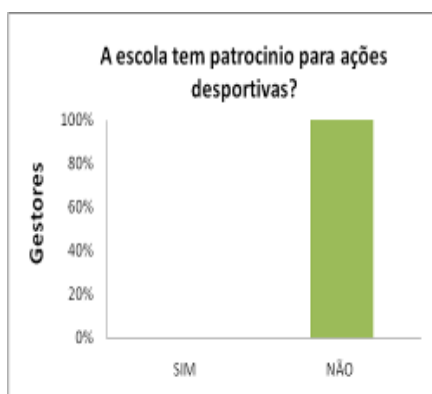


Figura 7: Gráfico em percentual



Figura 8: Gráfico em percentual

Ao questionar se é freqüente a falta de professores na escola, houve divergência na resposta (Figura 9), sendo este um grande problema nas escolas públicas, já que com a falta/ausência do professor o aluno por sentir-se desestimulado, podendo assim desistir do ano letivo escolar e aumentando, por consequência, o número de evasão escolar. Porém, ambos responderam que há justificativa de falta e reposição das aulas, caso contrário há punição ao docente (Figura 10).



Figura 9: Gráfico em percentual

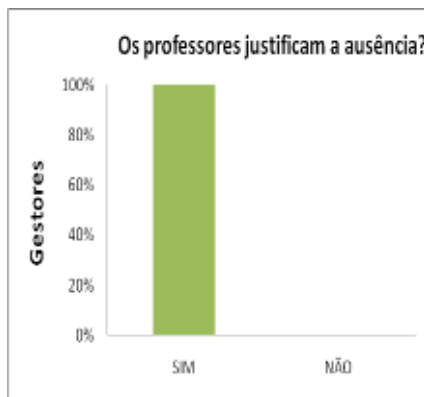


Figura 10: Gráfico em percentual

Ferreira (2004) nos afirma que a tarefa de gestor não é fácil, porém, necessária e deve ser compromisso de quem toma decisões, de quem tem consciência do coletivo e tem a responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. Sabemos, no entanto, que a gestão democrática escolar deve vencer vários desafios para se fazer de forma plena, a partir disso se questionou se a escolha para gestor escolar se dava em forma de votação, onde ambos os gestores responderam que não (Figura 11), e sim pela forma de indicação. Porém, para a gestão democrática é necessário que o gestor seja escolhido pela comunidade escolar e pela comunidade entorno da escola.



Figura 11: Gráfico em percentual

Com enfoque na questão acima e esclarecendo que gestor é um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento educacional, foi questionado se antes de ser indicado ao cargo gestor, seria necessário algum curso/especialização ao mesmo, onde ambos responderam que sim (Figura 12) e que são especializados na área. Nessa mesma teoria enfocamos que, atualmente algumas literaturas vêem a gestão escolar com um dilema e ao questionar-se se a gestão escolar é um dilema a eles como gestores especializados, demonstram que há divergências, ou seja, alguns gestores já não vêem a gestão escolar como uma dificuldade ou desafio (Figura 13).

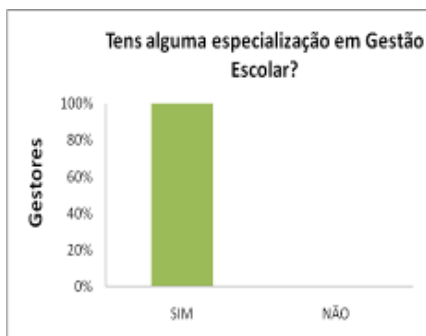


Figura 12: Gráfico em percentual

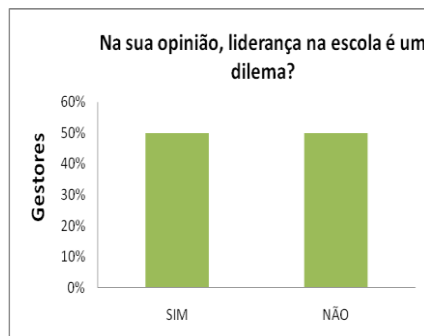


Figura 13: Gráfico em percentual

Portanto, para o gestor escolar torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como realidade global sendo capaz de adaptá-la às novas exigências que a localidade deseja, tendo a necessidade de se promover a eficiência e a produtividade da escola em seus objetivos, onde há dificuldades, acertos e desacertos, mas que deve ser exercida com força de vontade, liderança e de forma democrática.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto no estudo, observa-se que gestão democrática é a forma mais propícia para que se possa ter uma visão da realidade em que a escola está inserida e agir diante nas mudanças sociais, políticas e econômicas. Portanto, conclui-se que, apesar das dificuldades impostas ao processo de gestão democrática, é possível se construir um ambiente em que cada membro da comunidade educacional sinta-se parte importante dessa comunidade. Para isso, revelaram-se importantes, as ações verdadeiramente político-pedagógicas do gestor escolar, atuando como um líder democrático que dá oportunidade a todos os componentes de opinarem e decidirem as soluções adequadas às problemáticas surgidas. Fica assim, explícito que, ao assumir o cargo, o gestor deve ter a consciência de que a educação brasileira sofre com os mais diversos problemas e carências, tendo o dever de realizar uma ação comprometida, crítica e, acima de tudo, democrática.

5. REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **Gestão escolar**: revendo conceitos. São Paulo: PUC-SP, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 2006. MEC: Brasília, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron books, 1996.

FERREIRA, S. C. (Org). **Gestão da educação, impasses, perspectivas e compromissos**. S.P: Cortez, 2000.

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

LIMA, L. C. **A Escola como organização e a participação na organização escolar**. 2 ed. Portugal: Universidade do Minho, 1998.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1997.

MORAN, J. M. ; MASETTO, M. ; BEHRENS, M. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**. 7a ed. São Paulo: Papirus, 2003.

PERRENOUD, P. **A pedagogia na escola dos dilemas: fragmentos de uma sociologia do fracasso**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed., 2001.

RIBEIRO, J. D. **Guia para elaboração de projetos de pesquisas**. Manaus: EDUA, 2003.

SIMÃO, M. L. **Gestão Escolar sob novos paradigmas**: papel do secretário escolar como agente ativo no processo de transformação das escolas. UNICENTRO, 2007.