



GESTÃO DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES: EXPERIÊNCIAS DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO PARANÁ

Marcia Rakel Grahl Dal Forno- UTP*

Naura Syria Carapeto Ferreira – UTP**

Daniel Markowicz – UTP***

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo bibliográfico e documental sobre a Gestão Democrática e a responsabilidade dos gestores escolares frente as políticas públicas educacionais. Neste sentido, é primeiramente abordado alguns conceitos Gestão, autonomia, entendendo estes fundamentais para a compreensão do tema em questão. Na sequência o texto traz uma experiência pedagógica na intenção de realizar um paradoxo teoria e prática, com o objetivo de fortalecer as reflexões no decorrer do texto. O conceito essencial é a resignificação de conceitos sobre gestão e a responsabilidade do gestor, bem como sua formação inicial e continuada, que favoreçam mudanças na realidade da escola pública. O gestor é analisado sob a ótica da economia de mercado, onde ele aparece mais como um gerente de empresas do que um diretor de escola. Salienta-se a formação centrada na escola como um espaço democrático capaz de propor alternativas para a efetivação de uma educação de qualidade para todos por meio do trabalho coletivo, com ênfase na construção, e efetivação do Projeto Político Pedagógico.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Formação Docente, Trabalho Pedagógico.

INTRODUÇÃO

Este texto traz algumas reflexões sobre a responsabilidade dos gestores escolares frente a um política educacional que, apesar de ter como base o principio da gestão democrática da educação, se configura com fundamentos no gerencialismo. Além disso, descreve uma experiência de gestão efetivada em um colégio da rede estadual do Paraná, realizado por iniciativa da equipe pedagógica com apoio dos diretores, na expectativa de alinhar o trabalho pedagógico realizado na escola em todos os períodos, tendo como principio de trabalho a gestão democrática do ensino e a formação dos professores.

Dessa maneira, primeiramente este texto traz alguns conceitos importantes que fundamentam o trabalho, bem como propiciam uma melhor compreensão e reflexão sobre o tema em questão.

Na sequência, será descrita a experiência de gestão da escola, onde serão postas algumas considerações sobre o papel do gestor frente ao trabalho pedagógico e por fim serão feitas algumas considerações, fazendo algumas reflexões sobre a efetivação da gestão democrática da educação, bem como a responsabilidade do gestor frente as políticas de governo, colocando como ponto de reflexão a seguinte problemática: como os gestores podem propiciar na escola formas, espaços e ações de gestão cada vez mais frequentes perante um sistema de ensino com fundamentos no gerencialismo do ensino?

TRABALHO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

O trabalho pedagógico será entendido neste texto, como um trabalho de natureza não material, segundo Saviani (2008), que visa a produção de conhecimentos, valores, atitudes que geram cultura como um conjunto, produto, resultado do trabalho humano da produção humana coletiva.

Nessa ótica, para Saviani (2008), é na busca por melhores condições de vida humana que se faz necessário assegurar o saber socialmente produzido na escola, por meio da construção e efetivação do Projeto Político Pedagógico, sendo este, segundo Veiga (2004), o documento que explicita a intenção e a ordenação das ações (planejamento, execução, acompanhamento avaliativo) voltadas ao ato de intenção do Trabalho Educativo.

Dessa forma, o Projeto Político Pedagógico necessita garantir o acesso mais amplo e aprofundado, o mais crítico e compreensivo, sobre a cultura (humana) tendo em vista o pleno desenvolvimento humano, incluindo, dessa forma, todas as capacidades do ser humano pensar, sentir, expressar-se, conviver e transformar. Portanto, entende-se este, como um trabalho intencional e sistemático que visa finalidades e que não se dá espontaneamente, naturalmente pelo senso comum.

Considera-se, no entanto, que a escola no seu processo educativo, sofre influências externas como o grau de democratização das relações sociais no âmbito da sociedade, as determinações legais que estabelecem como e quem toma decisões sobre política educacional

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

no país, as normatizações do sistema de ensino, o meio social no qual a escola se insere, as determinações de manutenção da escola pela mantenedora em nível de administração responsável pela rede de escolas, o estado ou município a que pertence a escola. (Veiga, 2004).

Segundo a mesma autora,

“... é importante reiterar que, quando se busca uma nova organização do trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho, no interior da escola, deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico. É nesse movimento que se verifica o confronto de interesses no interior da escola. Por isso, todo esforço de se gestar uma nova organização deve levar em conta as condições concretas presentes na escola”. (Veiga, 2004, p. 31)

Ainda, para a mesma autora (2004), o processo de gestão da escola encontra uma correlação de forças, e desse embate se originam conflitos, tensões, rupturas, propiciando a todos os envolvidos o crescimento pessoal e profissional, onde novas formas de relação de trabalho são construídas, e espaços ficam abertos à reflexão coletiva que favorece a comunicação entre os diferentes segmentos da escola, ou seja a descentralização do poder.

Dessa forma o Projeto Político Pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa. A transformação de uma sociedade se dá através da participação popular, e nisso está a base a cidadania ativa, atuante, capaz de propor ações, de participar de decisões coletivas.

Nesse sentido, Navarro (2004) afirma que a participação pode ser entendida como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar. Navarro (2004) assevera que alguns processos chamados de participação não garantem o compartilhamento das decisões e do poder, configurando-se como mecanismo legitimador de decisões já tomadas centralmente. Portanto, para que a participação seja realidade, Navarro afirma que são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir infraestrutura adequada, quadro de pessoal e apoio estudantil. Para Navarro, outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode

Já Catani e Gutierrez, ao discutirem a relação entre a participação e a gestão escolar, afirmam que:

“ Toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto são diversas: história de vida de seus membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas específicas difíceis de conciliar, etc. de tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Essa comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de uma plano coletivo e consensual de ação. Na prática da gestão escolar, esta diferença, que em si não é original nem única, assume uma dimensão muito maior do que a grande maioria das propostas de gestão participativa e autogestão que pode ser observada.” (Catani e Gutierrez, 2008, p.71)

Nesse sentido, a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Coutinho (2000), acredita que a melhor expressão de

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.
** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

democracia é a cidadania, e entende esta como a capacidade dos indivíduos, ou do conjunto deles, de se apropriarem dos bens coletivos, que foram criados historicamente pelo conjunto da sociedade.

Gestão para Ferreira (2001) significa:

(...) tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão -, de quem tem consciência do coletivo – democrático – de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação.

È um termo, segundo Ferreira (2007), que historicamente vem se firmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações como um sinônimo de administração, e que se “instala” no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação. Assim entende-se por Gestão Democrática a garantia de mecanismos e condições para que espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram.

A gestão nos espaços escolares deve priorizar a organização que proporcione a igualdade de condições a todos os segmentos, e que de forma alguma iniba a participação, pelo contrário ela deve oportunizar e instigar a todos os integrantes da comunidade escolar a estarem atuando nas tomadas de decisões, pois a gestão é um princípio. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei nº 9394/96 dispõe que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 político pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Esses princípios devem fundar a base da gestão, a direção das ações da escola deve ser guiada por esses princípios, superando determinadas concepções enraizadas no interior da escola, que tendem a manter a distância entre o pensamento e ação. Uma gestão de qualidade

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

está sempre em busca de meios que proporcionem, desde a sala de aula, condições de participação. De acordo com Ferreira a gestão:

É a administração se fazendo em ação na sala de aula, por conter “em gérmen” o espírito e o conteúdo do projeto político pedagógico que expressa, democraticamente, os compromissos e o norte da escola através da gestão do ensino, da gestão da classe, da gestão das relações, da gestão do processo de aquisição do conhecimento, pois a escola e a sala de aula estão interligadas de todas as maneiras (FERREIRA, 2001, p. 310).

Segundo Ferreira (2001), gestão significa o ato de gerir, a maneira de administrar, ou seja, significa tomar decisões. A gestão escolar exerce um papel decisivo influenciando diretamente nas condições que proporcionam oportunidades sociais, acarretando na sua forma de organização o seu caráter excludente ou includente. Por isso, é necessário buscar caminhos que levem à qualidade da educação para que esta possa exercer de maneira satisfatória a sua responsabilidade com a sociedade. Assim a gestão escolar pode construir um caminho de participação e democracia, unindo as práticas gestoras com as idéias que perpassam pelas salas de aula com vistas a uma melhor qualidade de ensino público.

Pois é por meio da gestão da educação que se concretizam as ações, os objetivos definidos nas diretrizes da política educacional, os parâmetros das ações a serem desenvolvidas e o tipo de indivíduo que serão formados. É o pensado e o concreto, observando e analisando as necessidades e posteriormente tomando as decisões cabíveis frente às novas políticas educacionais (FERREIRA, 2001). A gestão torna-se um meio prático, de tomadas de decisão, entre as políticas e as exigências da escola.

De acordo com Ferreira (2001), as recentes determinações socioculturais apontam para uma ressignificação para a gestão da educação, pois a administração escolar deve direcionar seus olhares para as inter-relações sociais e culturais que ocorrem no entorno da escola e na sociedade em que está inserida.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

Nesse sentido, as condições econômicas e sociais, exigem que a escola, através da transmissão do conhecimento cumpra a sua função social de formação humana e cidadã. Assim, a gestão é responsável pela formação humana, crítica e consciente.

A gestão participativa acontece na totalidade da escola e principalmente dentro da sala de aula onde objetivamente se efetiva o projeto político-pedagógico que pode fornecer subsídios para novas decisões e novas políticas (FERREIRA, 2001). Dessa forma a gestão democrática conduz uma formação humana participativa. Para Cury (2005, p. 205):

A gestão democrática do ensino público supõe a transparência de processos e de atos. Ao caráter público e aberto se opõe o privado e o secreto. O segredo é a dimensão daquele que se tem como a sede e a fonte do poder e, portanto, nada deve à cidadania. Por esta via pode-se mesmo chegar a “déspotas esclarecidos”, mas que não deixarão de ser déspotas. O privado é a dimensão daquele que presta serviços sob sistema contratual de mercado. E mesmo aí, dada a complexidade social e a dimensão de consumidor contida na cidadania, o privado não é absoluto.

Pensar em gestão é pensar em coletivo, transparência, como já afirmou Cury, é sair do individual para o coletivo, é ampliar a visão, pensar no todo e nas necessidades das partes respeitando as suas especificidades. Segundo Cury, o princípio da gestão democrática se tornou realidade em muitas administrações públicas de ensino. Em muitas escolas publicas dos Estados e Municípios brasileiros já percebem grandes tentativas de participação democrática, onde a comunidade se faz presente nas decisões escolares.

Essa participação que esta sendo abordada se depara com algumas especificidades hierárquicas, que vem desde a sala de aula por meio do docente até a direção da escola. “O desafio posto aos sujeitos interessados na educação escolar e sua qualidade será o de encontrar, no interior destes avanços, o caminho conseqüente e viável de sua efetivação” (CURY, 2005 p. 206).

Contudo, a gestão democrática da educação defronta-se com desafios na prática cotidiana que precisam ser resolvidos, e a superação desses desafios é mais eficaz no debate

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

coletivo, ou seja, o caminho para a superação está na construção da autonomia da escola. Desse modo, a autonomia da escola está intrinsecamente ligada a atitudes individuais que geram decisões coletivas com vistas ao todo da escola, porém muitas vezes se tornam vulneráveis a comportamentos de gestores que apresentam uma formação inadequada para direcionar o trabalho.

Pensar a gestão democrática, segundo Navarro (2004), implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia. Quando fala em autonomia, defende-se que a comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político pedagógico, entendendo que este contém o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja, bem como estabelecer os processos de participação no dia-a-dia da escola. Portanto autonomia será entendida segundo Barroso (2008, p.16), que afirma:

“ O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos(ou as organizações) tem de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis”.

Dessa forma, Barroso (2008), aponta que ainda é importante ter presente que a autonomia da escola resulta, sempre, da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestionários, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a dos pais, ou a dos gestores.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

A autonomia, para Barroso, é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, pais e outros membros da sociedade local. Nesta via de raciocínio, Barroso aponta que, a autonomia afirma-se assim, como expressão da unidade social que é a escola e não pré-existe à “ação” dos indivíduos. Ela é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes “actores” organizacionais, numa determinada escola.

Para Barroso, não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem. Ela é, portanto, o resultado da “ação” concreta dos indivíduos que a constituem, no uso das suas margens de autonomia relativa. Não existe uma autonomia da escola em “abstracto”, fora da “ação” autônoma organizada dos seus membros. Portanto a autonomia da escola não constitui um fim em si mesma, mas um meio de a escola realizar, em melhores condições, a sua finalidade, que é formar com qualidade as crianças e os jovens que a frequentam.

Desse modo, é possível afirmar que a autonomia precisa ser cotidianamente construída, não sendo, portanto, resultado de atos e resoluções decretadas. A garantia de progressivos graus de autonomia é fundamental para a efetivação de processos de gestão democrática. Nessa ótica, a participação efetiva e gestão democrática são fundamentais para que a autonomia escolar seja resultado da construção coletiva e democrática de projetos, na instituição educativa, que venham a atender os anseios da comunidade escolar.

EXPERIENCIA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Entendendo que a autonomia precisa ser cotidianamente construída, e que o trabalho pedagógico é expresso no Projeto Político Pedagógico, que deve ser construído coletivamente, e que ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. E como já afirmado anteriormente, envolver os diversos segmentos na elaboração, no acompanhamento e na efetivação do projeto

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.

Com essa compreensão que a equipe pedagógica desta escola citada, organizou, ou melhor, reorganizou as reuniões e os espaços de formação de professores, na tentativa de unificar o trabalho dos docentes em todos os períodos, bem como de propiciar momentos de reflexão da prática pedagógica.

A experiência pedagógica que esta citada neste texto é um trabalho que vem sendo desenvolvido desde 2005, quando começou a reconstrução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. A escola em questão é uma escola antiga, que tem em seu quadro docente professores que lecionam a muito tempo, e desse modo, tinham uma prática um tanto quanto conservadora. Importante considerar que nesta escola a equipe pedagógica foi mudada em quase todo o quadro, pois neste ano muitos pedagogos assumiram o concurso público, que não havia a mais de dez anos no estado.

Na reelaboração do PPP, foi proposto a construção coletiva envolvendo todos os segmentos da escola, e apesar de ser novidade essa construção coletiva todos participaram na medida em que foi possível para cada segmento.

Porém, desde a reelaboração deste documento um anseio permeava na equipe pedagógica, pois precisava de um modo de realizar as propostas ali escritas, e que não estavam sendo efetivadas. E desde então muitas tentativas de formação foram implantadas dentre elas:

1. Reuniões pedagógicas com textos para estudo;
2. Grupos de estudo no intervalo de um período de aula para o outro para entender o método de ensino (Histórico –crítico)
3. Semana pedagógica, com textos para estudos além dos fornecidos pela SEED;

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

4. Apostilas com informações sobre metodologia de trabalho, avaliação, etc
5. Atas de reuniões, livros avisos, etc;
6. Hora atividade acompanhada pela equipe pedagógica
7. Conselhos de classe e pré conselhos com reflexões sobre a prática;
8. Elaboração de planos de ação coletivos
9. Alteração de modelos de planejamentos, etc.

Enfim, todas as ações pareciam não ter um retorno pontual, ficava evidente a dualidade de trabalho efetivado na escola, porém entendendo que o trabalho pedagógico em seu princípio educativo é único na escola, claro respeitando as especificidades de cada docente, bem como de cada aluno, ainda era necessário uma mediação mais efetiva.

Nesse sentido, foi reestruturada a formação dos professores, e no ano de 2010 iniciou na escola as reuniões dos professores de cada área concentradas em um único período com todos os docentes de todos os períodos. E nessas reuniões eram proporcionados ao invés de estudo de textos, estudo sobre a prática de cada um, o que causou um certo desconforto no grupo de professores, pois apesar de estar já algum tempo na escola falar e abrir para o grupo a forma como trabalha em sala era um tanto desconcertante.

Porém, foi sendo construído a cada reunião um espaço de socialização de saberes, e democratização de conhecimentos, pois as dificuldades bem como as ideias dos docentes acabavam se encontrando a cada planejamento, e o que inicialmente era vergonhoso, se tornou uma necessidade do grupo e com o tempo o trabalho foi sendo reestruturado pelo próprio grupo de cada disciplina, como algo natural e sem imposições. As reuniões unindo os professores de todos os turnos favoreceram a articulação dos professores da mesma disciplina, fazendo com que repensassem a prática e refletissem sobre o trabalho que estavam desenvolvendo.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

Nestas reuniões eram levados pela equipe pedagógica alguns temas para serem refletidos, como planejamento todos os professores mostravam e falavam sobre o planejamento de cada turma, sobre avaliações, sobre indisciplina, sobre metodologia, sobre instrumentos de avaliação e recursos didáticos, e assim sucessivamente.

As reuniões antes disso, além de serem organizadas com todos os professores, eram realizadas com ponto de partida diferente, ou seja, eram sempre organizadas iniciando a leitura dos textos e relacionando com a prática docente o que acabava não atingindo os objetivos. Essa nova forma de organização começa pelo inverso, primeiro analisa a prática, mas de uma forma que aconteça naturalmente, onde todos se sintam a vontade para expor suas dúvidas e propor novas ideias, e após situam-se nos textos e nas teorias.. Atualmente o trabalho desta escola está melhor estruturado, os docentes têm liberdade de propor novas práticas, bem como de expor seus anseios, além disso cobram entre si a melhoria das aulas e a efetivação do planejamento como foi elaborado pelo grupo, situação que antes ficava a cargo da equipe pedagógica somente.

Nessa perspectiva, essas ações podem ser entendidas como uma forma de efetivar a gestão democrática, pois a liberdade de expressar-se é fator de autonomia, segurança e democracia. A participação só acontece mediante a possibilidade do grupo expressar as suas individualidades e por isso o gestor deve propiciar esses espaços no interior da escola.

As ações nesta escola poderiam ter sido implantadas, e impostas pela equipe pedagógica e direção, porém não teria acontecido com tanta espontaneidade, e talvez o nível de responsabilidade não tivesse alcançado esse mesmo grau. Pois a construção dessa responsabilidade perante o grupo que traz melhores resultados e essas ações só foram possíveis por haver no grupo de gestores da escola a intenção de efetivar a gestão democrática da escola, sendo assim, todas as ações são pensadas de modo que propiciem ao grupo a possibilidade de construir coletivamente as ações.

QUAL É O PALCO ONDE ATUA O GESTOR RESPONSÁVEL?

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

A responsabilidade do gestor da educação é tarefa árdua, pois este se insere como o mediador entre a realidade da escola e a efetivação das políticas públicas que emanam do poder central. O gestor é foco principal neste contexto e sobre ele é lançado o olhar do novo modelo econômico procurando fazer com que este passe por um processo de formação que o transforme em administrador escolar e, com isso possa gerenciar a escola quase como se faz nas grandes empresas.

Para isso o gestor da educação deve ser capaz de entendê-la a partir das exigências hodiernas de uma nova realidade global para a qual a formação de um novo homem se torna indispensável. Somente com a visão ampliada o gestor pode conceber a realidade como um campo de possibilidades e criar alternativas para a superação e a melhoria do nível de vida daqueles que dependem da educação para se tornarem de fato cidadãos de verdade, possuidores de direitos e deveres para com a sociedade.

Segundo Ferreira (2001, p. 314) na passagem do século XVIII para o século XIX Kant preocupado com a humanidade e o seu desenvolvimento, no sentido de que esta não se tornasse apenas mais hábil, porém também mais moral, alertava as pessoas que dirigem a educação para que fossem empenhadas na educação para levar a posteridade a atingir um grau mais elevado que elas mesmas atingiram.

Hoje em pleno alvorecer do século XXI as mesmas questões são colocadas e de maneira que vêm carregadas de novas e maiores exigências que se tornam nos grandes desafios da atualidade (FERREIRA, 2001).

No Artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB Lei Nº 9394/96 de 20 de dezembro discorre dentre outros papéis o do gestor da escola e diz que:

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será 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 (LDB, 1996).

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

A palavra administração no artigo 64 da LDB é um discurso que revela um conceito de mercado e atribui ao diretor o poder de decisão tal qual um gerente que impõe aos trabalhadores os interesses da empresa. O ideal era denominá-lo de gestor porque iria de encontro à gestão democrática da educação onde este representa e deveria implementar a vontade do coletivo da escola e não a do mercado. Para isso, a formação do gestor se torna um imperativo no mundo hodierno.

Nos Estados Iberoamericanos a organização dos cursos para gestores tem como focos privilegiados para sua formação a construção de imaginários, o estudo da retórica e as fontes de legitimação do seu exercício profissional. Assim percebe-se que esta formação focaliza o gestor como ator importante para implantar e legitimar na escola este novo discurso decorrente do poder econômico que sinaliza fazer da educação um modelo de empresa.

É possível perceber que nesta formação o objetivo é formar um líder, que tenha um discurso eficiente para que por meio da retórica faça valer no interior da escola o novo ideário educacional tendo o administrador como ator principal para implementar a construção desta nova identidade (neoliberal) no chão da escola.

Dessa maneira, fica claro que a reforma começa com a formação do profissional que a lidera e neste caso o gestor da escola. A escola inaugura a partir dos anos 90 um novo modo de pensar e agir na escola, agora ao que tudo indica com um novo discurso voltado para a busca de resultados onde se percebe claramente a ideia de um processo competitivo como apregoa o modelo capitalista de produção, e isso pode ser observado no novo ideário que aparece sob o nome de gerencialismo na educação.

Esta nova ideologia que se espalha pelo campo educacional e dissemina os princípios da eficiência financeira, priorizando, mesmo numa escola, os resultados financeiros, coloca os gestores numa posição de hierarquia, com a função de controlar e efetivar as mudanças, sendo estes os responsáveis pela prestação de contas da instituição (EDUCAÇÃO E SOCIEDADE, 2004).

Isto pode ser observado ao se analisar a influência gerencialista na centralização e mercantilização da educação sugerindo que o problema só pode ser visto de um único jeito, o

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

“pensamento único” que diz respeito mais à questão da ação que da reflexão e concentra-se mais em análises do que em sínteses. É de fato um discurso tecnicista que põe de lado a questão do debate sobre as bases políticas, priorizando a discussão sobre os meios e este suplanta toda a discussão sobre os fins.

Esta reflexão ajuda na compreensão sobre as razões do investimento maior em formação recair sobre os gestores e esta política de reduzir o conhecimento de base do corpo docente dando prioridade à formação prática em detrimento das análises sócio históricas na formação e mantendo um distanciamento cada vez maior da formação universitária. Com isso se pretende transferir o vocabulário próprio da administração de empresas para a educação, com o intuito de que estes vocábulos influenciem a linguagem e a prática. Desse modo, vemos palavras como eficiência, competência, qualidade total, inovação, cultura organizacional, empreendedorismo, gerência, liderança, serem transplantados da administração de empresas para a educação (Oliveira, In.: Ed. & Sociedade, 2004).

Esse novo modelo pautado pela liderança do diretor pretende que este seja o pivô da administração escolar, ou seja, liderança seria uma sub-área que transforma o diretor em uma espécie de gerente executivo que busca os recursos e os professores em técnicos da educação. O objetivo é claro, é a lucratividade e não a qualidade do serviço, não é apenas a lógica técnica, mas também a lógica comercial. Este tipo de profissionalismo tende a criar um abismo que divide ainda mais as categorias de professores, com os demais profissionais da escola e os pais e a comunidade escolar. É o espírito de competição de mercado que se instala na educação e que procura minar de alguma forma a solidariedade desses profissionais por meio da competitividade e da diferenciação salarial. Instalada a competição de mercado que busca a lucratividade, aqueles profissionais mais competitivos e adaptados ao novo modelo são incentivados a fazer cursos de liderança educacional.

A intenção da profissionalização e da ideologia gerencialista se vale de uma estratégia para atingir dois alvos: eficiência financeira e política no campo educacional. O que se instala são a regulação e o controle da educação procurando a obediência como cultura organizacional.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

É importante salientar que apesar do modelo de mercado e lucratividade ter sua força e consequentemente os seus nefastos efeitos, como resistência permanecem as lideranças de base autênticas propondo alternativas para a educação. É este coletivo e suas relações no cotidiano da escola que adaptam, rechaçam e até resistem à reforma e orientam a possibilidade de outro projeto para a educação e para a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo se procurou enfatizar a gestão democrática da educação tendo como foco o trabalho do gestor da escola. Num primeiro momento foi possível perceber que o papel do gestor educacional é comparável ao de um administrador de empresas de acordo com o modelo do mercado.

Pode-se perceber que se a organização da escola for democrática se pode avançar no compromisso coletivo e a gestão tem papel decisivo podendo cercear ou fortalecer o processo democrático no interior da escola. Temos na escola pública os dois exemplos e um fator limitador que é o baixo investimento de recursos na escola. É preciso aliar o trabalho coletivo ao financiamento da educação para que se possa por meio de uma formação adequada conseguir resultados significativos para aumentar a qualidade em nossas escolas.

O Brasil apresenta oportunidades importantes garantidas na Carta Constitucional de 1988. Como resultado de um processo decorrente da redemocratização e de efetiva participação dos movimentos sociais. Contudo, os avanços são cerceados pelo modelo neoliberal dos anos 90. Mesmo posteriormente a este período na LDB de 1996, no PNE de 2001, e no PDE de 2007, pode-se encontrar como direito a possibilidade da participação democrática nas tomadas de decisão. A escola aparece como lócus, onde, o controle de mercado ainda não calou as vozes que atuam diariamente no chão da escola, mantendo o sonho da emancipação da grande massa popular que sonha com um espaço de cidadania. Espaço que seja um lugar de dignidade e promoção humana, pela aquisição das ferramentas do saber, onde o conhecimento é o único caminho para a emancipação que possa garantir a liberdade.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

A investigação alcançou o objetivo proposto e principalmente apontou muitas possibilidades para futuros estudos na busca de melhorar a educação brasileira. Neste caso, a gestão democrática assume o papel central para a humanização apontada por Ferreira (2001).

E a responsabilidade dos gestores na efetivação da gestão democrática se torna culminante para a construção de boas práticas e ações no interior da escola, pois além de oportunizar espaços democráticos, o gestor deve estar atento as políticas de governo implantadas nas ultimas décadas, buscando na medida do possível favorecer para que essas experiências continuem sendo construídas no coletivo.

Mais do que vivenciar algumas experiências este texto coloca como ponto de reflexão contínua a todos os que lutam por uma educação de qualidade a seguinte questão: como os gestores podem propiciar na escola formas, espaços e ações de gestão cada vez mais frequentes perante um sistema de ensino com fundamentos no gerencialismo do ensino?

REFERENCIAS

BOBBIO, N. *O Futuro da Democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Brasília. 2006

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 27894. BRASIL. Lei n. 10.172, de 9 janeiro de 2001. Institui o *Plano Nacional de Educação e dá outras providências*. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. Portaria Ministério da Educação n. 2.896, de 17 de setembro de 2004. Cria o *Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares*. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, n. 180. Seção 2, p. 7.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

COUTINHO, C. N. *Contra a Corrente: ensaios sobre democracia e socialismo*, SP: Cortez, 2000.

CURY, C. R. J. *O Conselho Nacional de Educação*. In OLIVEIRA, M. (org.) *Gestão educacional novos olhares novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2005.

DOURADO, L. F. *Plano Nacional de Educação: Avaliações e Retomada do Protagonismo da Sociedade Civil Organizada na Luta Pela Educação*. In.: FERREIRA, N.S.C. (ORG) *Políticas Públicas e Gestão da Educação: Polêmicas, Fundamentos e Análises*. Brasília: Líber Livro, 2007

DOURADO, L. F. *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*. In: *Educ. Soc.* v.28 n.100 Campinas out. 2007.

DOURADO, L. F. *Reforma do estado e as Políticas para a Educação superior no Brasil nos anos 90*. *Educação e Sociedade*, Campinas: Cedes, v. 80, p.235-253, setembro de 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Marcia Ângela da S. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org); *Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências, novos desafios*. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org); *Formação Continuada e Gestão da Educação*. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2006.

GRAMSCI, A. *Maquiavel, a política e o Estado Moderno*. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1984.

KOSIK, karel; *Dialética do Concreto*; Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. 2ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

MARX, K. *O capital*. Volume I. R.J.: Ed. Bertrand Brasil, 1988.

OLIVEIRA, D.A. *Educação básica: gestão do trabalho e da pobreza*. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, D.A. *A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado*. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.

- OLIVEIRA, D.A.. A Reestruturação do Trabalho Docente: Precarização e Flexibilização. In. Educ. & Sociedade, vol 25, n. 89, 2004.
- PINTO, Álvaro Vieira; *Ciência e Existência: Problemas Filosóficos da Pesquisa Científica*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- ROUSSEAU, J.J. *O contrato Social*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SANTOS, Lucíola Licínio de C. P. *Formação de professores na cultura do desempenho*. Educação e Sociedade, Campinas, vol. 25, nº 89, p. 1145-1157, Set./Dez. 2004.
- SAVIANI, Dermeval; *Pedagogia Histórico Crítica: Primeiras Aproximações*. 10ª edição. Campinas – SP: Autores Associados, 2008.
- SAVIANI, Demerval. *Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política/ 33*. Ed. Campinas, SP; Autores Associados, 2000. (coleção Polêmicas do nosso tempo.
- SEVERINO, Antônio Joaquim; *Metodologia do Trabalho Científico*. 23ª edição. São Paulo: Cortez, 2007.
- SHIROMA, Eneida Oto. *Profissionalização e Gerencialismo na Educação*. SINPEEM – São Paulo 2003.
- SILVA, Moacyr da. *A Formação do Professor Centrada na Escola*. 1ª edição: Educ 2002.

* Mestranda PPGED - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. marciagrahl@yahoo.com.br.

** Professora titular da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba/ PR. Professora (aposentada) da universidade Federal do Paraná. Curitiba/ PR. auraf@uol.com.br

*** Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, professor do curso de pedagogia da faculdade Santa Cruz. dandawicz@ig.com.br.