

FORMAÇÃO GESTOR@S DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO – PMF

Profa.Dra.: Dóris Regina Marroni Furini



Questões para a discussão sobre gestão:

- a) A gestão, em qualquer dimensão, implica sempre a presença do outro;
- b) Gestão pode significar conservação e manutenção de estruturas autoritárias, como é comum nas relações de subordinação em empresas, entretanto traz também em si possibilidades de mudança, de rupturas com o instituído.


A partir dos parâmetros apontados pela gestão democrática na/da escola, refuta-se a imagem do dirigente tecnocrático, que apenas assume o lugar de comando de seus subordinados. Ao invés disso, tem-se a figura do dirigente que encontra no trabalho com o coletivo os meios mais eficazes para a sua intervenção.

Aqui, duas observações são importantes:

- Ao se afirmar a necessidade da gestão colegiada, do partilhamento de poder, não se está negando a existência de especificidades hierárquicas no seu interior. A gestão democrática não as anula, mas convive com elas.

- Quando falamos em “coletivo” não tomamos como pressuposto a existência de um “todo homogêneo”, harmônico e consensual. Ao contrário, o cotidiano é feito de homens e mulheres, de crianças, de jovens, cada qual com diferentes percursos de vida, com diferentes expectativas. Ainda, manifestam diferentes níveis de compromisso com relação ao trabalho, expressam insatisfações que tomam a forma de conflitos, têm vivências culturais diversas.

Todos esses aspectos se tecem e entretecem em graus diferenciados de complexidade, constituindo o que aqui designa de “coletivo”. Pensar e trabalhar **com e no coletivo significa, necessariamente, considerar a diversidade** e as diferenças entre os sujeitos e em suas implicações e posicionamentos com o trabalho coletivo.

A central globe showing the Americas is held by several hands of various skin tones, symbolizing global unity and diversity. The text is overlaid on the globe.

**Tolerar a existência do outro,
e permitir que ele seja diferente,
ainda é muito pouco.**

**Quando se tolera, apenas se concede
e essa não é uma relação de
igualdade, mas de superioridade de
um sobre o outro.**

**Deveríamos criar uma relação entre
as pessoas, da qual estivessem
excluídas a tolerância e a
intolerância.**

(José Saramago)

Muitas perguntas e grandes desafios logo se colocam para o gest@r:

- Como articular e mobilizar tantas diferenças em torno de um projeto comum?
- Como fazer para, a partir das diferenças, construir um projeto coletivo que retenha a “identidade” da unidade?
- Como construir “sentidos” compartilhados por todos, de modo que se possa alcançar uma unidade em termos de ação?

- Gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas para a superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça”. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.

Certamente que numa perspectiva democrática, em que a gestão é partilhada, esta adquire um carácter processual; não está “pronta”, não há “fórmulas mágicas”, não há modelos a serem seguidos.

Isso gera, sem dúvida, muita tensão no coletivo da unidade, muita ansiedade com o “tempo do processo”, com o tempo que as coisas levam para “acontecer”. Assim, muitas vezes, parece-nos muito mais fácil e plausível a adoção de práticas já realizadas por outras unidades ou de modelos, de “ferramentas”, de técnicas de gestão criados em outros espaços sociais.

É preciso, então, lembrar que todo e qualquer processo de mudança gera ansiedades, temores, insatisfações e resistências. As mudanças, para serem efetivas, precisam ser apropriadas pelas pessoas, pelos grupos que criam e recriam o cotidiano da escola.

Por isso, antes de qualquer iniciativa de mudança, é preciso ter uma “escuta”, ou seja, ouvir de modo qualificado todas as vozes da escola: pais, professores, estudantes, funcionários. Sem esse processo partilhado, as mudanças tendem a se tornar inócuas; “aterrissam” na unidade e, dado seu caráter impositivo, tornam-se “estranhas” ao coletivo, negando a esse a possibilidade política de construir uma unidade justa e democrática para todos.

COMO SIEMPRE: LO
URGENTE NO DEJA
TIEMPO PARA
LO IMPORTANTE



© QUINSO

A atividade de gestão é assim, considerada como uma atividade de **mediação**. Sendo assim, não se esgota em si mesma, não é um fim em si. Pelo contrário, é intrínseca ao seu caráter mediador a possibilidade de múltiplas articulações com objetivos que rompam com práticas burocratizadas e conservadoras em termos de educação. Assim, na prática da gestão escolar encontramos tanto possibilidades de transformação e mudança quanto práticas que fortalecem o paternalismo ou as atitudes antidemocráticas.

É importante antes de mais nada levar em conta os objetivos que se pretende com a educação. Então, na escola básica, esse caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que todas as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares [...]), quanto a própria atividade fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação (PARO, 2002, p. 303).

É no caráter educativo da gestão escolar democrática que encontramos as possibilidades de mudança. Ao se constituir como um espaço coletivo de partilhamento de poder, torna-se um espaço pedagógico rico em possibilidades de aprendizagem para o exercício da cidadania.

A realização do caráter pedagógico da gestão escolar supõe ainda, como condição para sua efetivação, não apenas a partilha de poder com o coletivo da escola, mas também a co-responsabilização pela gestão da escola. Embora indissociáveis, a primeira é condição para que a segunda possa emergir, ou seja, a participação efetiva, plena, coletiva e democrática é condição para que a co-responsabilização possa ocorrer não como imposição, mas como engajamento e cooperação solidária.

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. Esse contexto relacional implica relações pautadas em uma ética que não convive com interesses competitivos e individualizados.

No seu trabalho cotidiano @s gestor@s:

- Administram tensões que podem tanto ser decorrentes de exigências burocrático-administrativas advindas das instâncias superiores do sistema, como das próprias necessidades decorrentes do processo educativo desenvolvido no interior da unidade;
- Exercitam a negociação procurando conciliar interesses, expectativas, criar uma “unidade na diversidade” em função de um projeto coletivo. Para isso, necessitam compreender que, numa época de apologia aos individualismos, as pessoas tendem a sobrepor seus interesses pessoais em detrimento daqueles coletivos

- Relacionam-se com as instâncias colegiadas das escolas (onde essas já estão organizadas). Para imprimir um caráter democrático ao seu trabalho, devem, então, tomá-las não como “instâncias auxiliares”, mas como necessárias à prática democrática da co-gestão;
- Interagem com os diferentes grupos sociais **que participam da escola** coordenando a criação de condições objetivas que facilitem a participação dos mesmos. Cada grupo tem sua própria particularidade, o que significa, muitas vezes, a criação de modos singulares de interação;

Enfim, no campo das relações não há fórmulas prontas, acabadas. Os caminhos que também vão sendo coletivamente construídos podem funcionar como “bússolas” no trabalho de Gestão.

“O senhor... mire, veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas - mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam, verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso que me alegra montão”.
Guimarães Rosa



INTERAÇÃO COM AS FAMÍLIAS

- * Realização de reuniões em horários compatíveis com aqueles das famílias, ainda que isso signifique repetir a mesma pauta de reunião em horários alternativos;
- * Criar um clima amistoso nas reuniões: se essas ocorrerem nas salas de aula, mudar a disposição espacial da mesma, por exemplo, mudando a disposição das cadeiras, de forma a romper com as posições de “professores e estudantes”;
- * Dialogar com os pais nas reuniões – ouvi-los considerando que todas as opiniões, discordâncias, interesses manifestados são legítimos;
- * Criar condições concretas para que os pais possam participar efetivamente das instâncias deliberativas da unidade;
- * Auxiliar os pais em sua organização, fornecendo-lhes o apoio necessário à divulgação de informações, mobilização da comunidade; facilitar sua interlocução com outras instâncias do sistema educacional, se necessário.

RELAÇÃO COM OS\AS PROFESSORES\AS

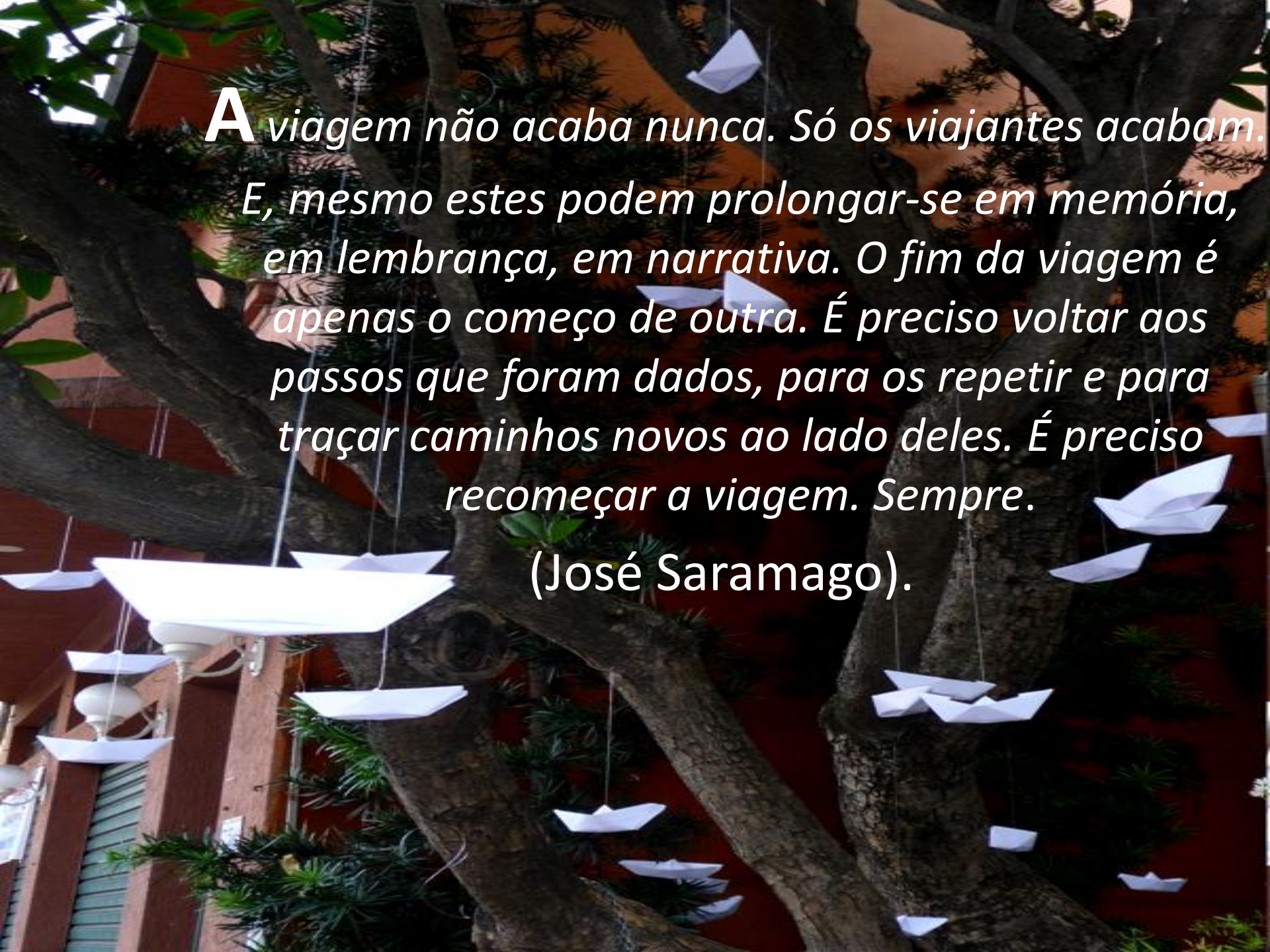
- * Criar, em comum acordo com as famílias, os tempos de trabalho coletivo dos professores na unidade. Muitas atividades poderiam incluir a participação das famílias;
- * Planejar processos de formação continuada, pautados nas reais necessidades dos professores e funcionários;
- * Articular, apoiar, mediar mudanças nas instâncias superiores dos sistemas educacionais, de modo que sejam previstas horas de trabalho coletivo no interior das unidades;
- * Criar condições efetivas à participação dos professores nas instâncias colegiadas da escola, favorecendo suas práticas organizativas;
- * Incluir na formação continuada dos professores e funcionários atividades de cunho cultural – visitas técnicas, visitas a museus, inserção em espaços culturais;
- * Articular e procurar garantir condições efetivas de trabalho para os professores e funcionários, o que inclui acesso a materiais, fontes variadas de informação, equipamentos e serviços de apoio, infra-estrutura física adequada às necessidades do processo ensino-aprendizagem.

RELAÇÃO COM AS CRIANÇAS/ADOLESCENTES

- Criar formas de participação direta, utilizando estratégias adequadas às crianças de “pouca idade”, garantindo-se por esse meio que sejam ouvidas e legitimadas em suas opiniões, expectativas e sugestões;
- Fomentar e apoiar instâncias colegiadas de representação estudantil, tais como os grêmios, facilitando e auxiliando em sua organização
- Articular e mobilizar a comunidade para a construção de espaços culturais no interior da unidade, que possam ser acessíveis as crianças/adolescentes em diferentes momentos de seu percurso escolar; lembramos que as crianças também são “produtoras de cultura” e não apenas consumidoras;
- Discutir, negociar e estabelecer consensos com relação às regras de convivência, ao regimento da escola, que deve primar por regras que tenham de fato “sentido” para a comunidade escolar, e não apareçam apenas como mera repetição ou prescrição.
- [Fonte:http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/unidade2.htm](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/unidade2.htm)

Gestão Democrática

- Ênfase na dimensão político-pedagógica da gestão: baseia-se na indissociabilidade dos meios/finalidades; nesse sentido, pressupõe que as técnicas subordinam-se às dimensões político-pedagógicas da gestão ;
- Gestão centrada nos colegiados da escola: conselho de pais, grêmios estudantis e outras formas de organização ;
- Gestão participativa significa, aqui, a comunidade escolar participar efetivamente da escola, discutindo e decidindo coletivamente seus rumos; a participação ocorre de forma sistemática, por meios dos órgãos colegiados ou por via direta;
- Pressupõe autonomia e coresponsabilização pelos resultados da aprendizagem dos alunos e da unidade escolar;
- Procura atingir a qualidade socialmente referenciada da educação; suas metas e seus objetivos devem expressar não apenas resultados quantitativos, mas, sobretudo, qualitativos;
- Considera que a qualidade da educação se conquista com medidas efetivas em prol da autonomia, gestão democrática, financiamento público e formação de professores.

A large, dark tree trunk and branches are the central focus. Numerous white paper boats are suspended from the branches by thin strings, scattered throughout the scene. The background shows a building with a reddish-brown wall and some green foliage. The lighting is bright, suggesting daytime.

*A viagem não acaba nunca. Só os viajantes acabam.
E, mesmo estes podem prolongar-se em memória,
em lembrança, em narrativa. O fim da viagem é
apenas o começo de outra. É preciso voltar aos
passos que foram dados, para os repetir e para
traçar caminhos novos ao lado deles. É preciso
recomeçar a viagem. Sempre.*

(José Saramago).