

DORIVAL ROSA BRITO

UNICID - UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO
GESTÃO ESCOLAR

A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: REALIDADE E
DESAFIOS

VITÓRIA-ES
2000

DORIVAL ROSA BRITO

A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: REALIDADE E DESAFIOS

Projeto de pesquisa elaborado sob a orientação da Prof^a Leociléa Aparecida Vieira, como requisito de qualificação parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Educacional.

VITÓRIA-ES
2000

1 TEMA:

A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: REALIDADE E DESAFIOS

2 PROBLEMA

O Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, Unidade I do município de Vitória - ES vem evoluindo continuamente e com um número crescente de alunos a cada abertura de matrículas dos cursos técnicos profissionais e novas contratações de professores para atenderem a demanda dos serviços de docência. Dentro desta ótica, observamos que os serviços educacionais oferecidos pela instituição ficam comprometidos, uma vez que a qualificação de novos colaboradores para executarem o serviço educacional não é realizada a contento.

A Gestão Escolar do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, apesar de desenvolver, pelo o meu grau de percepção, com eficiência os serviços acadêmicos e administrativos, está aumentando a insatisfação dos colaboradores com o seu fazer profissional.

Como a Gestão Escolar do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, articular-se com os colaboradores na Unidade de Ensino I-Vitória?

3 JUSTIFICATIVA

Este projeto será desenvolvido na Unidade de Ensino I - Vitória do município de Vitória- ES. Visando analisar e refletir sobre a atuação do Gestor Escolar, a unidade de ensino possui 1.600 alunos que estão matriculados no turno noturno. O projeto pretende analisar se o “fazer profissional” dos gestores que atuam nesta escola contempla as demandas administrativas que emergem no espaço escolar, e quais projetos e políticas o Centro universo de Educação e Desenvolvimento tem desenvolvido para subsidiar a atuação destes gestores.

A relevância deste trabalho está em conhecer o grau de interação entre os colaboradores da Unidade de Ensino I do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, bem como a relação desta interação através de uma pesquisa bibliográfica e a sua aplicação na unidade de Ensino pesquisada. Neste sentido o

projeto de pesquisa que ora apresentamos procura trazer um panorama fidedigno da Gestão praticada na unidade I.

Este projeto pretende também refletir sobre as produções de alguns trabalhos voltados para a gestão educacional democrática da escola, tomando como base a reflexão nas pesquisas de: Morgan(1996); Ribeiro (1986); Paro (2000); Libâneo (2004, 2005), Luck (1998, 2007) dentre outros, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos, tendo como norte, pensar a gestão participativa da escola, visto que a bibliografia atual, como as demais pesquisas voltadas para a gestão educacional propõe uma nova forma de atuação do gestor de escola, seja ele diretor, vice-diretor, assistente de direção, supervisor, coordenador pedagógico ou orientador educacional, focando a democratização da gestão escolar prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei 9394/96.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar as práticas de gestão escolar disseminadas na Unidade I –Vitória do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, situada no Município de Vitória do Estado do Espírito Santo identificando as condições profissionais, políticas, econômicas e de formação acadêmica, para otimizar os serviços da Gestão Escolar disseminada na instituição.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os procedimentos da gestão referente aos aspectos da escola.
- Verificar como se desenvolvem a Gestão Escolar do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento Unidade I- Vitória.
- Analisar a organização da gestão pedagógica do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento Unidade I- Vitória.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Morgan (1996), a escola deve funcionar como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende em termos de satisfação das suas várias necessidades e os seus profissionais devem funcionar como os órgãos que, em conjunto, trabalham para que a organização cumpra com os seus objetivos. A escola tem-se enquadrado num modelo de Burocracia Profissional, característica de organizações que atribuem grande importância aos profissionais da produção, a quem é atribuído um elevado grau de autonomia, ideal para um sistema essencialmente normativo onde o principal objetivo é a produção com fins reprodutivos. Assim sendo, a complexidade do estudo organizacional assume particular relevância, pois se existem diferentes tipos de organização, também há diferentes gêneros de ambiente. Ribeiro (1986) compreende a administração da escola como uma necessidade.

...a administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito (RIBEIRO, 1986, p. 30).

De acordo com Paro (2000), a administração geral pode ser vista, tanto na teoria quanto na prática, dois campos se interpenetram, a racionalização do trabalho e a coordenação, levando em conta respectivamente, os elementos materiais e conceptuais, de um lado, e o esforço humano e do outro o esforço coletivo.

Segundo Jose Carlos Libâneo (2004) a gestão da escola, é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão deste espaço remeti-nos a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Os termos gestão e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; em outras, seu uso

denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político-administrativo da educação (GRACINDO; KENSKI, 2001, p. 113).

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo os aspectos gerenciais, técnico-administrativo e pedagógico. Para tanto é necessário que as escolas utilizem os objetos da gestão (processo, projeto, programa), para assim atingirem seus objetivos. (LIBÂNEO 2004, p.15)

A concepção de gestão escolar supera e relativiza o conceito de administração escolar, trata-se de um significado mais abrangente, democrático e transformador que percebe a escola como um espaço de conflitos, de relações interpessoais, de emergência e alternância de lideranças, de negociação entre interesses.

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação de dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretivismo; ora a hetero-avaliação, ora auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade (LUCK 2007, p 4)

Segundo Libâneo,

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola (...). A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos estados

e municípios e conforme concepções de organização e gestão adotadas. (LIBÂNEO, 2004, p.127)

Paro salienta que,

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, na qual, além de se realizar e exercer sua ação, está sujeita às condições existentes de ordem econômica, política e social. Assim, os elementos relacionados à administração e à escola devem ser examinados à luz da organização e funcionamento da sociedade. (PARO 2000, p. 54)

Percebe-se que é necessária uma reflexão com todos dos atores envolvidos no cotidiano escolar, pois, hoje é comum nas escolas do Estado do Espírito Santo , os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a se fundir num único personagem dirigente.

6 METODOLOGIA

O estudo será desenvolvido através da pesquisa bibliográfica uma vez que dentre outros, um dos objetivos é entender as práticas dos gestores sobre a temática a Gestão Escolar Participativa desenvolvida na Unidade I do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento do município de Vitória no Estado do Espírito Santo-ES. Para tanto, será realizado um estudo explicativo no intuito de compreender com maior competência como ocorrem os fatos da realidade estudada.

O sujeito dessa pesquisa é fenomênico na medida em que a sua existência está sujeita as interferências do seu meio social. A compreensão desta condição poderá influenciar suas ações para um maior compromisso e responsabilidade. A pesquisa tratará desse tema considerando como que a gestão participativa pode e deve ser introduzida na administração da escola, uma vez que a participação agrega sinergia no fazer profissional. Porém, na escola que se dará a nossa pesquisa constatamos a ausência de uma gestão que envolva os colaboradores na busca de um objetivo comum.

6.1 Sujeitos da pesquisa

O campo empírico da pesquisa abrangerá a Unidade I de ensino, pertencentes ao Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, escola da rede privada de ensino técnico profissional.

Compreende-se que o grande desafio para o pesquisador em educação, é possibilitar através da pesquisa maior visibilidade ao sujeito, à sua experiência e ao seu conhecimento, cuja natureza se desvendara, poderá permitir aos profissionais desenvolver práticas cada vez mais comprometidas ética e politicamente com a realidade dos mesmos, buscando no coletivo e na troca de saberes.

6.2 Instrumentos de coleta de dados

Ferramentas na busca de dados oferecerão subsídios para a produção do conhecimento sobre o objeto da pesquisa: usaremos fontes bibliográficas, por meio da consulta a literatura no sentido de conhecer as categorias que regem o objeto em estudo, para uma compreensão teórica da temática que será especificada por meio de uma pesquisa aplicada a qual utilizaremos entrevistas com os sujeitos envolvidos na pesquisa. Mediante a entrevista podem ser obtidos dados de duas naturezas: os que se referem a fatos que o pesquisador poderia conseguir através de outras fontes, ou seja, dados objetivos e os que se referem diretamente ao indivíduo entrevistado, isto é, suas atitudes, valores e opiniões.

6.3 Instrumentos de análise de dados

Como instrumento de análise da parte empírica do trabalho será utilizado à técnica de análise de conteúdo que segundo Bardin, consiste num:

[...] conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores [...] que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1991, p. 42).

Segundo ainda Bardin (1997) a análise de conteúdo torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente as palavras expressas diretamente, mas também aquelas que estão subentendidas no discurso. A fim de empregarmos com êxito a análise de conteúdo ao material recolhido pela pesquisa, observamos três princípios elaborados por Bardin (1997) indispensáveis ao emprego da análise de conteúdo: **o da objetividade**, seguindo regras pré-estabelecidas, obedecendo a diretrizes claras e precisas, de forma a propiciar diferentes análises sobre o mesmo conteúdo, a fim de que outros analistas possam chegar aos mesmos resultados. **Sistematicidade**, todo conteúdo deve ser ordenado e integrado nas categorias escolhidas, levando em consideração, os objetivos estabelecidos. O último princípio é o **quantitativo**, isto é, contabilizar a frequência em que ocorre a repetição do discurso elaborado pelos informantes.

Definidas as unidades de análise, chega o momento da definição das categorias, que de acordo com Franco (2003, p. 51) “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”. Neste sentido, a categorização por si só não esgota a análise. É preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo que já se conhece sobre o assunto.

Por conseguinte, os dados devem ser agrupados em categorias que emergirão após a sua coleta e deverão ser analisados, segundo as propostas normativas vigentes, tendo em vista, a relevância atribuída pelas legislações nacionais e internacionais ao assunto em pauta. Para auxiliar na análise dos dados deve-se recorrer ao arcabouço teórico relativo à temática em questão.

E por último, interpretação dos dados coletados e a sistematização dos conceitos, chega o momento da elaboração do texto que deve apresentar um “estilo informal, narrativo, ilustrado por figuras de linguagem, citações, vinhetas narrativas, exemplos

e ilustrações. A preocupação deve ser com a transmissão direta, clara e bem articulada do caso estudado/pesquisado” (ANDRÉ, 2005, p.57).

REFERÊNCIAS

Nas **Referências (não se usa mais a palavra bibliográficas)** devem ser listadas conforme as normas da ABNT e, apenas, os autores citados no texto e vice-versa, todos os autores mencionados no texto devem constar nas referências. Não se deve esquecer que as mesmas devem aparecer em ordem alfabética.

AGUIAR, M. A. **Gestão democrática da Educação : alguns desafios. Em Aberto**, Brasília, v. 6, n. 36, out./dez. 1987.

ARROYO, M. G. **Administração da Educação, poder e participação. Educação e Sociedade**, São Paulo, 1979.

BARROSO, J. **A Administração da Educação : os caminhos da descentralização**. Lisboa : Colibri, 1991.

BRASIL. **Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez.1996. ano CXXXIV, n. 248.

CANÁRIO, R. **A gestão como meio de inovação nas escolas**. In: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa : D.Quixote, 1995.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares : políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação : atuais tendências,novos desafios**. São Paulo : Cortes, 1998.

ESTEVÃO, Carlos Vilar. Gestão Educacional e formação. **Gestão em ação**, Salvador, v.4, n.2, 2001.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo:Cortez/Autores Associados, 1984

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da Educação : atuais tendências, novos desafios**. São Paulo : Cortez, 1999.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. **Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil**.2001.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 1999.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola. Teoria e prática.** Goiana. Ed. Alternativa, 2004.
- LIMA, Lecínio. **A escola como organização educativa.** São Paulo. Cortez., 2001.
- LUCE, M. B. M. **Administração da Educação : polêmicas e ensaios da democratização.** Em Aberto, Brasília, v. 6, n. 36, out./dez. 1987.
- LUCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Brasília, v. 17, n.72, p.11-33, 2000.
- _____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A; Consed; Unicef, 1998.
- MANDEL, L. **Gestão educacional e descentralização : novos padrões.** São Paulo : Cortez; Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1997
- OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação : desafios contemporâneos.** Petrópolis : Vozes, 1997.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar- Introdução Crítica** 9. ed. São Paulo: cortez,2000.
- RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar.** São Paulo: Saraiva, 1986.
- SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento.** São Paulo: Autores Associados, 1995.
- SAVIANI. Dermeval. **Escola e democracia.** 32. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- SOUZA, Ângelo Ricardo. A democratização da gestão educacional. [200?]. Disponível <<http://www.fortium.com.br/faculdefortium.com.br>>. Acesso em: 25nov. 2009.
- VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental:** versão brasileira adaptada. 5. ed. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura. Cortez, 1997.
- WESTRUPP, Marlene. **Gestão escolar participativa:** novos cenários de competência administrativa. Florianópolis, 2003.
- WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (orgs.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991 a 1997.** Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.