

Educação, Saúde & Tecnologia



2010

Revista Eletrônica

Método do  
*Saber*

ISSN: 2177-0875-SP

## SUMÁRIO

### DADOS GERAIS

A REVISTA CIENTÍFICA MÉTODO DO SABER .....	02
--	----

### ARTIGOS

1. POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL.....	03
2. A ATUAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES.....	13
3. GESTÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO.....	22

### EU VI NA PRÁTICA

HISTÓRIA DE VIDA .....	33
------------------------	----

### INFORMAÇÕES GERAIS

CORPO EDITORIAL .....	36
-----------------------	----

## REVISTA CIENTÍFICA 'MÉTODO DO SABER'

### Introdução e Justificativa

O Projeto da Revista Científica, "Método do Saber", é uma iniciativa proposta e desenvolvida pelo curso de Pedagogia da Faculdade Método e coordenada pela Prof<sup>a</sup>. Patrícia Rodrigues, Prof. Olavo Egídio Alioto e Persio Nakamoto, com o apoio dos demais docentes do curso.

Este Projeto visa, inicialmente, inserir os alunos no universo acadêmico, ou seja, da produção e disseminação de pesquisas científicas e estimular a pesquisa, a leitura e a elaboração de textos acadêmicos, contribuindo para a sua formação.

A revista visa, também, à reflexão, à crítica e ao incentivo à leitura, por meio das edições de vários tipos de textos, entrevistas, artigos, e informações atualizadas sobre a área, criando e efetivando o acesso real dos usuários/alunos ao universo acadêmico, pois, a web inverteu o processo de produção acadêmica, possibilitando primeiro divulgar a informação e depois imprimi-la (antes só era possível a partir da impressão com custos altos, A divulgação de ideias).

Partimos do suposto de que a informação científica é o insumo básico para o desenvolvimento científico e tecnológico, e os avanços das áreas de conhecimento, isto é, um processo contínuo em que a informação científica contribui para o desenvolvimento científico, e este, por sua vez, gera novos conteúdos realimentando todo o processo.

### Objetivos

- Criar um veículo de debate teórico/metodológico auxiliando no processo de Formação Inicial e Continuada;
- Dinamizar publicações da produção dos professores, dos alunos e demais pesquisadores da área de Educação;
- Espaço para divulgação das experiências, ideias e propostas dos professores, alunos e demais interessados nos temas e problemas da Educação.

## POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL

**Patrícia Rodrigues e Sônia Suzi Lara da Silva**

### **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo salientar alguns aspectos da Educação Infantil ao longo da história, buscando refletir sobre a legislação brasileira e suas conquistas sociais, assim como sobre as demandas dentro da realidade do país que tem propostas para o futuro, ao mesmo tempo em que o presente clama por suas necessidades recorrentes.

**Palavras-chave:** Educação Infantil, Políticas Públicas, Demandas.

### **Introdução**

A idéia de infância nem sempre foi concebida como nos dias de hoje. É necessário entender o ontem e como a criança era vista dentro da família e da sociedade em que estava inserida.

Até o século XII, do ponto de vista social, a criança não tinha valor e sequer era lembrada: nem retratos seus existiam. Eram seres muito frágeis, muitas chegando a morrer em tenra idade devido a vários fatores, entre eles a ausência de vacinas contra doenças. Desse modo, pouco se preocupava com a infância.

Somente a partir do século XIII é que a Arte passou a retratar a criança, porém com estatura superior ao seu tamanho natural e com traços que pouco a diferenciava dos adultos. Mal ela conseguisse alguma desenvoltura física, era logo misturada entre os adultos e participava de seus trabalhos e jogos (Philippe Áries, 1981).

Nos primeiros séculos de colonização do Brasil, a mortalidade infantil era um dos problemas que mais inquietavam os higienistas. Na sessão da Academia de

Medicina do dia 18 de junho de 1846, o assunto foi colocado em debate. As hipóteses levantadas responsabilizavam a alimentação, o clima e até mesmo a má escolha da escrava que amamentava a criança. O historiador relata que o Brasil dos colonizadores era um Brasil quase sem meninos. O médico francês, Doutor Rendu, em visita ao Brasil colonial, ficou surpreso com a precocidade das crianças. O letramento era rígido. Aos sete anos praticamente já estavam alfabetizados. Sabiam Latim, recitavam em Francês, multiplicavam, subtraíam, dividiam e somavam, sabiam de cor os nomes das capitais da Europa. Os erros eram sempre repreendidos com palmatória e vara de marmelo. Também no início do século XIX, em visita ao Brasil, o inglês Luccock notou que os meninos eram tristes. Para este observador a forma de educação adotada destruía toda a espontaneidade dos pequenos. Educar reduzia-se a uma função melancólica. A primeira comunhão era um marco na vida da criança aos sete anos. Assim que tiravam o retrato, vestindo sobrecasaca e botinas pretas, passavam a ser rapazes.

No decorrer deste trabalho será visto também o quanto o capitalismo europeu influenciou a Educação brasileira. O modelo econômico do Brasil era o de uma colônia dependente. No entanto pode-se dizer que ele já era pré-capitalista, porém toda a produção realizada por mão de obra escrava era enviada para Portugal, que por sua vez revendia esta matéria prima para outros países.

Enquanto na Europa havia oposição entre a educação realista e a educação conservadora, no Brasil as ordens religiosas, amparadas pela bandeira do catolicismo, educavam neutralizando índios e negros. No século XII, a Educação era um enorme abismo que permeava a vida da colônia. Os filhos dos senhores de engenho passavam a vida no isolamento dos colégios, distantes dos acontecimentos da colônia e toda a cultura que adquiriam nos colégios em nada modificava a sociedade. Cultura e realidade social não falavam a mesma linguagem. No século XII enquanto a realeza dirigia o Brasil com uma enorme população de excluídos e escravos, a Revolução Industrial chegava trazendo o desenvolvimento e criando a classe operária. Mudando a fisionomia do mundo e da educação.

O tema Educação é muito amplo e neste pequeno trabalho pretende-se simplesmente situar na história como se deu o processo da Educação Infantil no Brasil. Para tanto, é preciso entender o conceito de Educação. Procurando definições entre alguns autores percebe-se que elas são muito semelhantes. Então, optou-se por aquela que considerada mais abrangente.

“A Educação é a ação exercida, pelas gerações adultas, sobre as gerações que não se encontram ainda maduras para a vida social (tendo) por objeto suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais, delas exigidos pela sociedade política, no seu conjunto e pelo meio especial a que a criança se destine”. (Durkheim. Educação e Sociedade, 1974, p.13)

O mundo da criança, suas experiências e conquistas são baseadas e fundamentadas no que os adultos determinam para ela, Metodicamente as gerações são socializadas, quase sempre partindo do ponto de vista que o adulto tem do mundo.

No entanto a escola passou a ter esta responsabilidade. . Esta separação teve seu início na Idade Média quando ensinar passou a ser uma especialidade desenvolvida em lugares próprios. .Para os filhos dos nobres o castelo e para o filho do trabalhador, a paróquia. A sociedade e o tempo parecem ser objetos dependentes entre si.

No início do século XIX, com as primeiras estradas de ferro, o costume no engenho mudou. As salas de aula foram transferidas para a casa grande. As aulas eram ministradas pelo capelão ou mestre particular. .Em muitas casas havia até a Cafua que nada mais era que um quarto onde o mestre colocava o aluno de castigo. (Gilberto Freire, Casa Grande e Senzala, 1946)

Criança e educação são sujeitos inseparáveis de uma mesma história. Partes distintas da sociedade e do tempo em que ela se constrói. Com os avanços científicos e tecnológicos a sociedade muda e com ela muda também o olhar em direção à criança.

Para Paulo Freire:

“Não há transição que não implique num ponto de partida, um processo e um ponto de chegada”. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que nosso futuro baseia-se no passado e corporifica-se no presente. Temos que saber o que fomos para saber o que seremos.” (Paulo Freire, 2001).

Se até o século XII não havia lugar para a infância, é necessário entender o processo, o ponto de partida que daria à criança a importância que ela tem nos dias de hoje. Certamente a resposta estaria na mudança da sociedade em que ela estava inserida. Com as constantes mudanças das técnicas industriais e o avanço da Ciência, o respeito pelas características infantis também mudaram. Segundo estudiosos, entre eles Jean Piaget, o crescimento intelectual das crianças é caracterizado por estágios que culminam na adolescência.

O historiador Gilberto Freyre relata uma prática generalizada por um fazendeiro e alguns senhores de engenho do estado do Maranhão. Quando a criança, filha das escravas negras, começava a engatinhar, era colocada dentro de um buraco cavado na terra, chamado Tejupapo. Ali ficava com apenas metade do corpo para fora enquanto a mãe escrava trabalhava. O fato de imobilizarem a criança era para evitar corresse riscos indo para o mato, chiqueiros etc.

Segundo Piaget, tais crianças se encontravam na fase sensório-motora: eram verdadeiros exploradores.

### **Creche como direito**

Até meados do século XIX no Brasil não havia instituições, creches ou parques infantis que atendessem às crianças pequenas. Já na segunda parte do século XIX ocorreram iniciativas isoladas de amparo a infância visando conter a mortalidade infantil.

Após a Proclamação da República, as ideologias que buscavam entender as questões sociais ligadas à infância passaram por uma renovação. Em 1908 foi

criada a primeira escola infantil em Belo Horizonte e, em 1909, foi criado o primeiro jardim da infância no Rio de Janeiro.

Em 1922, no Rio de Janeiro aconteceu o primeiro congresso brasileiro de proteção à infância, que, entre outros temas, discutiu a educação moral e higiênica e o papel da mulher como cuidadora.

Na década de 20 e 30, o Movimento Operário viria reivindicar locais para a guarda e atendimento das crianças. Buscando controlar os operários alguns patrões criaram as vilas operárias, creches e escolas maternas. Em 1932 foi publicado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Os 26 educadores que assinaram este documento lutavam pela educação obrigatória, pública gratuita, como dever do Estado a ser implantado em todo território nacional. Segundo o Manifesto, o ensino brasileiro teria de superar seu caráter discriminatório e antidemocrático, pois o destino dos pobres era a escola profissional enquanto a escola acadêmica estava destinada à elite. Era a historia se repetindo.

Novamente entre 1970 e 1980 o movimento social de democratização de combate às desigualdades sociais faria a exigência da creche como um direito do trabalhador e dever do Estado.

Em 1986, com o término do regime militar, o Plano Desenvolvimento iniciou um esboço buscando compreender que a creche não era responsabilidade apenas da mulher ou da família, caberia também ao Estado e as empresas enfatizando o papel pedagógico da creche.

Foi a partir de 1988 que a criança começou a ser vista como um ser com direitos dentro da Constituição Federal, a infância passou a ser reconhecida. A Constituição reconhece as fases da vida como uma etapa essencial para o desenvolvimento do ser humano. E o Estado deve promover a educação para além do âmbito da família

A educação infantil no Brasil teve seus avanços dentro das Leis. A ECA. Estatuto da Criança e do Adolescente é um dos instrumentos que associa educação e assistência englobando o atendimento desde o nascimento . Outro

importante documento é a LDBEN, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Esta Lei consolidou um novo panorama educacional nos país, regulamentando o direito e tornando a Educação Infantil parte integrante da Educação Básica.

Mas será que é suficiente existir leis para que os direitos sejam reconhecidos e colocados em prática, ou os agentes das políticas públicas precisam se mobilizar? No que se refere à Educação o Brasil inicia o século XXI com enorme defasagem. Basta ler, ver e ouvir a mídia. Assustador, porém, quando na maioria das vezes a responsabilidade do caos é imputada ao professor. É preciso atentar para a clareza da Lei que considera a Educação como dever da família, da sociedade e do Estado. E preciso o envolvimento de toda a sociedade.

### **Capitalismo e educação**

Para equilibrar sua economia, o Brasil faz pede empréstimos desde 1998 ao Fundo Monetário Internacional. Para pagar as dívidas, o país é obrigado a reduzir os investimentos. As áreas mais prejudicadas, a saúde e a educação. Segundo site [www.vestibular1.com.BR](http://www.vestibular1.com.BR) o discurso Neoliberal para a Educação é a qualidade total, a modernização da escola etc. O mesmo site difunde os ataques direcionados ao Neoliberalismo no Fórum Mundial de Educação, ocorrido em Porto Alegre (RS). A modernização neoliberal no Brasil apenas amplia sua verticalidade sem tocar na base da pirâmide social, mantendo as desigualdades sociais. Os problemas sociais, econômicos, políticos e culturais da Educação passam a ser problemas administrativos, técnicos, de reengenharia. A escola ideal teria que ter uma gestão eficiente para competir com o mercado de trabalho. O aluno seria o consumidor do ensino e o professor funcionário treinado e competente em preparar os alunos para o mercado de trabalho. No entanto, quando as estatísticas mostraram os altos índices de analfabetismo no Brasil, autoridades internacionais, de modo especial o Banco Mundial decidiram prestar mais atenção ao desenvolvimento infantil e à educação básica do nosso país... Este interesse tem relação a interligação crescente das economias das nações industrializadas por meio do desenvolvimento do comércio e das novas tecnologias. Interesse subsidiado pelo discurso neoliberal.

.que amarra à educação a preparação para o trabalho. As praticas neoliberais acabam desincumbindo o Estado das suas obrigações. Se uma das metas do discurso neoliberal é a privatização das escolas, como é que as classes populares farão para matricular seus filhos nesta escola?

Mas de onde vêm os subsídios financeiros para custear a educação?

A União vincula à educação 18% dos recursos oriundos da receita de impostos federais de acordo com Art. 212 da Constituição Federal.

Os estados vinculam à educação 25% das receitas de impostos que arrecadam como também daquelas que lhe são transferidas, de acordo com o Art.212:

Os Municípios vinculam à educação, 25% das receitas de impostos, de acordo com o Art.212

Considera-se também a aplicação da Contribuição Social do Salário-Educação (quota estadual e federal)

Embora haja um estudo aqueles que lutam pela expansão e melhoria da educação infantil precisam compreender e se inteirar mais das questões referentes ao financiamento e gestão educacional.

A lei 94424/96 tornou-se a principal lei que especifica o financiamento para a educação básica ao instituir o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEB) que focaliza a política educacional no Ensino Fundamental gratuito. Contudo, a LDB 9394/96 (capítulo V do artigo 11) estabelece que a Educação Infantil seja oferecida quando os municípios atenderem plenamente as prioridades do Ensino Fundamental. O artigo 68 estabelece que os recursos financeiros para a Educação sejam originários da receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, assim como recursos oriundos de outras receitas. No entanto, o financiamento da Educação cada vez mais tem merecido a atenção dos pesquisadores dessa área. “Em relação à Educação Infantil, a maior dificuldade

decorre da comprovada escassez de pesquisas específicas sobre o financiamento desse segmento da Educação, tal como ocorre no Ensino Médio” (apud, Veloso, 2000).

Lamentavelmente a Educação Infantil está sempre à espera de boa vontade. A Educação tem sido marcada por avanços e recuos que, segundo dados, ainda precisam ser avaliados. “A expansão da Educação Infantil no Brasil e no mundo tem ocorrido de forma crescente nas últimas décadas, acompanhando a intensificação da urbanização, a participação da mulher no mercado de trabalho e as mudanças na organização e estrutura das famílias. Por outro lado, a sociedade está mais consciente da importância das experiências da primeira infância o que motiva demandas por uma educação institucional para crianças de zero a seis anos” (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1988). Como disse Paulo Freire, o futuro baseia-se no passado, na luta dos que nos antecederam, para que a infância fosse amparada legalmente com direitos garantidos para estarem nas instituições preparadas exclusivamente para elas. Segundo Philippe Áries, a evolução da instituição escolar está ligada a uma evolução paralela do sentimento das idades e da infância, considerando que o conceito de infância é um conceito construído socialmente.

Entretanto, até 1930, as autoridades brasileiras ignoravam a infância. Só em 1932, o Manifesto dos Pioneiros da Educação, que apresentou uma proposta educacional, incluiu também a Pré-escola, ou seja, a Educação Infantil.

Segundo Maria Ângela Bar bato Carneiro, professora da PUC de São Paulo, a legislação brasileira contempla a criança, mas, no entanto, as propostas do governo não englobam a Educação Infantil. Existe uma ausência de medidas capazes de contemplá-la. Isto é possível de se diagnosticar devido à demanda que vem crescendo nos últimos anos.

De acordo com dados publicados em São Paulo, faltam 146.834 vagas na Educação Infantil, sendo que 93.476 seriam para crianças de até três anos que pediram vagas em creches e não foram atendidas; 53.358 são crianças de quatro cinco anos que também tiveram matrículas negadas em Pré-escolas. Os bairros

mais violentos da região Sul são os que mais sofrem com a falta de vagas: a Grajaú precisa de 95.695 vagas; o Jardim Ângela, 8.332; o Capão Redondo, 6.130. Esses dados foram divulgados após a pressão dos órgãos não-governamentais que exigiram o cumprimento da lei municipal 14.217 que determina a publicação e a atualização trimestral, divulgando as matrículas e demandas não atendidas ([www.nossasaopaulo.org.br](http://www.nossasaopaulo.org.br)).

Se em 1922 era discutido o papel da mulher como cuidadora e hoje, com a sua participação no mercado de trabalho, ela já não tem como arcar com essa responsabilidade em tempo integral, a quem cabe cuidar dessas crianças que fazem parte das estatísticas oficiais dos sem vagas nas instituições de Educação Infantil?

Não somente em 2008 muitas crianças foram deixadas fora da escola. Em 1875 surgiu o primeiro Jardim da Infância brasileiro, que foi fechado rapidamente devido à falta de incentivo por parte do Poder Público. Como se vê, o descaso do Poder Público já vem de longa data. A Educação Infantil no Brasil sempre foi vista de forma assistencialista, mais centrada na saúde do que na educação. Ainda segundo Maria Ângela, crescem a demanda, a má qualidade dos serviços, o desrespeito pelos interesses e necessidades das crianças, o que faz a educação no país ser algo ainda a se conquistar na sua totalidade, sem fragmentações.

As Políticas Públicas que surgem das conquistas sociais - que se caracterizam por ações e intenções com os quais os poderes ou instituições públicos respondem às necessidades de grupos diversos - devem promover na Educação ações que atendam a todas as necessidades da comunidade escolar inclusive as demandas recorrentes.

As 146.834 crianças, sem contar aquelas cujos pais nem procuraram por vagas, fazem parte do segmento da população estruturalmente e historicamente fragilizado, visto que os bairros onde a ausência de vagas é maior fazem parte das regiões mais violentas de São Paulo. Os dados da PNAD/IBGE de 1999 relatam que esse segmento é o mais afetado pela desigualdade e pela pobreza. As famílias com filhos na faixa etária (zero a seis anos) sobrevivem com renda inferior a meio salário mínimo. De outro lado, 2/3 da população carcerária não completou o Ensino

Fundamental de acordo com o censo penitenciário de 1995. Desta forma, fica explícita a relação entre educação e desigualdade social.

O Banco Mundial tem enorme influência nas reformas educacionais ocorridas em nosso país. Entre outras sugestões, o Banco Mundial sugere que a criança tenha domínio das atividades letradas, o que significa que a criança não viveria integralmente a infância devido à escolarização precoce, situação já observada na época do Brasil escravocrata. Inúmeros são os cientistas que defendem o direito da criança ter sua infância preservada.

O interessante de uma proposta pedagógica é o seu lugar dentro da pedagogia crítica. A educação baseada nesta forma de pedagogia questiona a forma de se trabalhar para a reconstrução social em benefício da liberdade humana, questionando-se também as noções do saber e as formas de aprender para que tal projeto tenha resultado (Tomaz Tadeu Silva, 1994).

Muitos são os artigos e livros que discutem o assunto Educação Infantil e muitas são as leis que defendem seus direitos, mas falta algo mais, algo que vai além dos discursos. Para que a lei seja cumprida é necessário que trabalhadores da educação e a sociedade como um todo se conscientizem do poder de mudar.

“O discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que se luta o poder do qual nós queremos nos apoderar” (Foucault, 1996).

## Referências

ÁRIES, Philippe. *História social da criança e da família*. São Paulo, LTD, 1981.

FREIRE, Gilberto. *Casa Grande e Senzala*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1946.

FREIRE, Paulo. *Educação e Mudança*. São Paulo, Paz e Terra, 2001.

MOREIRA, Antonio Flávio e SILVA, Tomaz Tadeu (org). *Currículo, Cultura e Sociedade*. São Paulo, Cortez, 1994.

## **A ATUAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES: GESTORES DA DEMOCRATIZAÇÃO DE ENSINO OU ADMINISTRADORES DA BUROCRACIA?**

**Rosangela Jardim<sup>1</sup>**

### **Resumo**

O presente artigo traz reflexões sobre as características dos gestores e seu papel na instituição escolar. Para tanto, o perfil dos gestores escolares foi apresentado em diferentes épocas para verificar as conotações entre o cargo e o indivíduo que o representa, desmistificando o papel exclusivamente autoritário e burocrático que essa função assumiu durante décadas. Destacou-se também a acuidade da gestão democrática para o ensino público e a atuação efetiva da comunidade no espaço escolar, exercitando sua cidadania conquistada por sujeitos desbravadores do bem-estar coletivo, possivelmente desapontados com essa sociedade apática e suscetível a ofertas gratuitas, assim a responsabilidade é alheia e está depositada em urnas, câmaras e assembleias. A participação e supervisão são esquecidas, pois a coletividade foi constituída por representantes do serviço público para resolverem os problemas de uma sociedade insólita. Dessa forma, o ensino público é uma oferta gratuita, garantida por representantes do povo, deliberadamente, escolhidos pelo próprio e não carece qualidade na estrutura física e cognitiva. Caso essa situação de inércia democrática se perpetue nas próximas gerações, a relação escola e comunidade também não ultrapasse essa morosidade, corre-se o risco de se configurar a escola como elemento assistencialista cheio de comunidade espectadora.

**Palavras-chave:** Formação de Gestores – democratização de ensino – ação burocrática

### **A construção do profissional em gestão escolar democrática no ensino público**

A demanda por qualificação no trabalho aumentou no mundo moderno. Não basta ser profissional, mas estar atualizado.

Com a globalização sendo o caminho para a troca de informações, praticamente instantânea, o acesso ao conhecimento foi disseminado. Cresceu o número de cursos à distância com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade dos

---

<sup>1</sup> Pedagoga pelo Centro Universitário FIEO – UNIFIEO em Osasco e docente de Escola Pública nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental I.

profissionais. Isso não se restringe a instituições privadas ou a questões de natureza econômica, política e social.

Contudo, o setor educacional e seus atores vêm sentindo essas mudanças em suas práticas pedagógicas e gerenciais. A instituição escolar não deve ser estática às transformações que ocorrem na sociedade globalizada, mas ampliar sua visão missionária com esses adventos sociais para fortalecer como um meio funcional aos seus participantes. Por isso, os licenciados atuantes no serviço educacional devem primar pelo aperfeiçoamento profissional. Do contrário, seria uma ironia “levantar a bandeira” do conhecimento sistematizado para uma sociedade mais justa e democrática se a liderança educacional (gestores, coordenadores, educadores e equipe escolar) engessasse seus ideais em nome da estabilidade da ‘coisa’ pública. Assim, o perfil desejado para a escolha da pessoa que assumirá a atividade de Diretor ou Gestor Escolar não pode se configurar.

Quando se fala em escola Pública, a escola é de todos. Então todos como “donos”, logo não é de ninguém. Entretanto, nomeiam ‘alguém’ para administrar o bem público. Vitor Henrique Paro revela:

Em nosso dia-a-dia, administração (ou gestão, que será aqui tomada como sinônimo) costuma ser associada com chefia ou controle das ações de outros. Isso decorre do fato de que, diuturnamente, convivemos com o arbítrio e a dominação e quase não nos damos conta disso. É compreensível, portanto, que gerir, administrar, seja confundido com mandar, chefiar. (PARO, 1998)

Agora sim a escola Pública tem “dono” – a direção escolar. Qualquer questão aparente deve ser resolvida pelo Diretor da escola Pública. Dessa forma, o Diretor assume também as responsabilidades de zelar pelo patrimônio, administrar pessoas e finanças, sancionar regras e punições, cuidar dos alunos e atender todas as expectativas da comunidade que lhe conferiu poderes plenos para ser “dono” do bem público.

Ranzinza, autoritário, meticuloso e inabalável são características indispensáveis para o Diretor escolar do século XIX. Segundo Heidrich (2009) o diretor, nessa época, fazia a interlocução junto ao governo e decidia as diretrizes administrativas e pedagógicas dos grupos.

Já no século XX, houve uma mudança no perfil desejado para o Gestor Escolar. Esse modelo de gestão teve aspectos diferenciados por conta de fatores

políticos e econômicos das décadas de 80 e 90 que repercutiram na política pública educacional. (MACHADO, 2000).

Maria Aglaê de Medeiros Machado, Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (UnB) e consultora em gestão do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) comenta:

Durante muitos anos, a escola brasileira foi, de certa forma, castrada na possibilidade de cumprir, com plenitude, sua missão institucional. O período das políticas expansionistas (décadas de 70 e 80) foi marcado pelo centralismo, autoritarismo e estruturas burocráticas verticalizadas. Conforme Mello (1993a), a vida da unidade escolar era quase inteiramente ordenada de fora para dentro e, do ponto de vista formal, era quase restrito ou inexistente o espaço de decisão da escola sobre seus objetivos, formas de organização e gestão, modelo pedagógico e, sobretudo, sobre suas equipes de trabalho. No final da década de 80 e início de 90, as abordagens de descentralização ganharam espaço, com o reconhecimento do local e, em especial, das escolas como locus privilegiado de desenvolvimento das políticas de qualidade educativa. (MACHADO, 2000, p.99).

Com a República consolidada em uma democracia, o gestor ganha uma função maior, qual seja, a que representar o governo ou zelar pela administrar burocrática. Seu papel é desenvolver um Projeto Político Pedagógico (PPP) com a equipe escolar e sua comunidade. Liderar, coordenar e co-responsabilizar interesses em busca de uma política pública educacional que atenda às expectativas dos envolvidos. Aqui o 'bem público' tem conotação compartilhada e de propriedade mútua e não partidária ou aristocrata. O Professor Titular da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo complementa:

processo de transição de um modelo de gestão burocrático, centralizado e autoritário para um modelo democrático, flexível, com foco nos resultados, que implica mudanças de cultura, maior consciência de direitos e deveres dos profissionais envolvidos, maior participação e controle social e, também, melhor desempenho dos dirigentes escolares. (PARO, 1998).

Na História Geral, encontramos figuras factuais que não fizeram tudo sozinhas. Por exemplo, as vitórias dos grandes desbravadores de terras: Napoleão Bonaparte, Alexandre – O Grande, César entre outros, foram eficazes porque tinham planejamento e pessoas para compartilharem suas metas. Cada qual contribuiria com sua habilidade e competência para alcançarem seus objetivos comuns. Analogicamente, deveria acontecer no setor educacional. O Gestor Escolar, assim

como Napoleão Bonaparte, precisa de personalidade atitudinal; conhecer os procedimentos para planejar suas ações; liderar uma equipe capacitada e coesiva com as plataformas da política pública educacional de qualidade.

Para Antônio Carlos Gomes da Costa, pedagogo e consultor, há três perfis básicos nessa função:

O administrador escolar - mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções, é exigente no cumprimento de prazos;

O pedagógico - valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente;

O sociocomunitário - preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana e permite trânsito livre em sua sala. (Revista Nova Escola, 2009)

O fortalecimento da autonomia da escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros depende do perfil do Gestor Escolar. É uma das lideranças essenciais para a melhoria da qualidade dos elementos educacionais oferecidos pela escola.

Conseqüentemente, o Gestor Escolar é uma figura fundamental para a Gestão Democrática, desde que isso não tenha o mesmo significado das 'chaves da cidade'. Em outras palavras, a escola é autônoma e o Gestor Escolar do século XXI não pode encarar essa autonomia como se a escola fosse seu território.

Caso alguém não licenciado queira opinar sobre a qualidade dos preceitos escolares, será devidamente ignorado. Essa ideia de Gestão Democrática é restrita aos tecnicistas ou licenciados. Nesse caso, a Gestão Democrática não pode ser construída por uma minoria da classe erudita. Senão esse modelo de administrar o 'bem público' – a escola- estará arraigada em conceitos da Gestão Escolar do século XIX.

Heloisa Luck (1998) esclarece que:

dirigentes de escola ao redor do mundo estão descobrindo que os modelos convencionais de liderança não são mais adequados. As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas

em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder.

Contudo, a autora demonstra a ideia de multiplicidade na tomada de decisões no modelo de Gestão Democrática. Por isso, a comunidade que vivencia interna e externamente no âmbito escolar merece ser ouvida e respeitada. Já que nesse sistema educativo em massa, a comunidade, como parte desse segmento, deve explicitar suas expectativas e avaliar o ensino e a aprendizagem ofertados na instituição. Entretanto, Paro (1998) acrescenta:

[...] a escola é responsável pela produção de um bem ou serviço que se supõe necessário, desejável e útil à sociedade. Seu produto, como qualquer outro (ou mais do que qualquer outro), precisa ter especificações bastante rigorosas quanto à qualidade que dele se deve exigir. Todavia, é muito escasso o conhecimento a esse respeito, quer entre os que lidam com a educação em nossas escolas (que pouca reflexão têm desenvolvido a respeito da verdadeira utilidade do serviço que têm prestado às famílias e à sociedade), quer entre os próprios usuários e contribuintes (que têm demonstrado pouca ou nenhuma consciência a respeito daquilo que devem exigir da escola).

A exigência para um ensino de qualidade depende do conhecimento que se tem a esse respeito. Não obstante, é a escolha de um Gestor Escolar com o perfil para assumir o compromisso com as Políticas Públicas Educacionais.

No artigo produzido por Machado (2000, p.XX) em relação à forma de acesso ao cargo de diretor, a autora salienta que “até 1995 o critério predominante era o de indicação (técnica ou política), seguido do critério de escolha por eleição. O concurso público foi identificado como a forma de acesso menos usual”.

O critério para a escolha de diretores é um assunto questionável, porque cada critério: indicação, concurso público, contratação emergencial ou por confiança, possui vantagens e desvantagens. O acesso ao cargo de diretor por indicação é relevante quando a escolha prioriza as habilidades e competências profissionais, deixando o quesito simpatia e ‘coleguismo’ em segundo plano. Cabe lembrar que a escolha dos ministros segue essa particularidade e, como eleitores, sabemos bem os resultados dessa nomeação.

Já o acesso por concurso público é baseado nas técnicas dos ingressantes ao cargo. Dependendo do tempo de magistério, atribuem uma escola onde não conhecem suas necessidades pedagógicas e, muito menos, seus membros escolares, alunos e comunidade. O novato diretor aos olhos da equipe escolar é tido como inexperiente e ele tem duas lutas no âmbito escolar: provar sua competência por intermédio de bons resultados e liderar uma equipe opositora à novidade.

Nessa polêmica sobre a maneira de acesso ao cargo de diretor, Fernando Almeida, ex-secretário municipal da Educação de São Paulo, é categórico: "Na existência de uma política educacional sólida - e políticas são ideias de longo prazo - , se o diretor foi eleito, concursado ou nomeado, não faz muita diferença".

Os entraves que o cargo de Gestor Escolar enfrenta englobam desde o acesso ao cargo, até a construção de um perfil desejado e suas atribuições. Isso, na Gestão Democrática, não isenta a colaboração participativa da comunidade escolar.

Segundo pesquisas realizadas na região Nordeste por Maria Aglaê de Medeiros Machado no que diz respeito à participação da comunidade, observa-se que:

existe distanciamento entre a escola e a comunidade, relacionado com expectativas não atendidas de ambas as partes;

a participação que a escola pede às famílias não facilita o envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos; a falta de familiaridade dos pais com a escola impede que eles coloquem suas reivindicações de maneira objetiva. A escola continua vista como uma caixa preta; os pais ignoram o que se passa lá dentro; embora a escola seja vista como espaço de trocas sociais pelos alunos, a socialização não é um aspecto valorizado pela equipe escolar (Projeto Nordeste, 1997).

Esse distanciamento relatado pela Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (UnB) não é exclusivo da região Nordeste, mas sim de todas as regiões do Brasil.

Nas capitais, o argumento utilizado pelos pais ou pela comunidade escolar por não participarem das atividades escolares é a falta de tempo porque o trabalho não permite a ausência para acompanhar a vida escolar do aluno.

Esse é um dos desafios dos Gestores do século XXI: promover situações em que a comunidade esteja inserida para a tomada de decisões.

Atualmente a comunidade demonstra pouco interesse pelo ambiente escolar, ou seja, “para que a autonomia e a profundidade democratizadora, com a chamada à participação, tenham sentido, todos os agentes que participam da comunidade educacional devem ter algo com que comprometer-se, que possam sentir como próprio”. (Sacristán, 1996, p. 71).

O canal de comunicação entre comunidade e escola seria a consolidação do Conselho, em que:

- a) o poder e a tomada de decisões devem ser compartilhados por alguns ou por todos os membros da organização; b) existe um conjunto de valores e de objetivos comuns que são compartilhados por todos os integrantes; c) todos os membros da organização têm uma representação formal nos órgãos de decisão; d) a organização deve determinar políticas e tomar decisões através de processos de discussão guiados pelo consenso (Santos Guerra, 1994, p. 183).

Infelizmente, a comunidade não vislumbra no Conselho de Escola um caminho potencial para resolução de problemas. O fato é que os indivíduos acreditam que esse mecanismo de participação – o Conselho serve para ‘facilitar’ o trabalho que seria atribuído especialmente ao diretor da escola, desvirtuando o propósito da interação comunidade e escola com o qual o Conselho deveria se solidificar.

Enfim, “olhemos ao redor: nas democracias mais consolidadas assistimos ao fenômeno da apatia política, que frequentemente chega a envolver cerca da metade dos que têm o direito ao voto” (Bobbio, 2000, p. 45). Esse episódio não é diferente nas políticas educacionais, principalmente, no que diz respeito à Gestão Democrática.

Nesse sentido, a comunidade entende a escola como um espaço de “agência ‘reprodutora’ das relações sociais e não o espaço em que se reproduz o movimento contraditório da sociedade que gera os elementos da sua própria transformação”. (Félix, 1984, p. 193).

Ainda sobre a questão do compromisso da comunidade com o sistema educacional, Camargo (1997) argumenta:

“a gestão democrática implica o controle do Estado pela sociedade civil, ou seja, é no envolvimento da comunidade na decisão dos rumos dos serviços

oferecidos pelo Estado que se podem obter melhores serviços e uma maior eficiência na aplicação dos recursos públicos”.

Vimos que o perfil do Gestor Escolar depende do compromisso que está além da burocracia; encontra-se também, nas relações que o Gestor constrói entre colegiado e comunidade. Entretanto, as escolas serão consideradas como espaço coletivo quando “se libertarem de todas as centralizações impostas, quando seu professorado e pessoal a ela pertencerem, em quadro próprios da escola, constituindo seu corpo de ação e direção, participando de todas as suas decisões e assumindo todas as responsabilidades”. (Teixeira, 1999, p. 156).

Afinal, Anísio Teixeira (1999) mostra-nos que é possível conjeturar um perfil desejado para o Gestor Escolar desde que o último compreenda a Gestão Democrática como um Projeto Político Pedagógico, saindo dos ideais pragmáticos para uma realidade social. Ou seja, a comunidade e a liderança educacional sendo capazes de verificar suas necessidades, planejar soluções e executar medidas cabíveis. Para tanto, a co-responsabilidade é um instrumento indispensável no mundo democrático. Vitórias e derrotas são tomadas como responsabilidade do trabalho em equipe, execrando o monopólio do poder das decisões sob as ações pedagógicas e administrativas no ambiente escolar para dar créditos ou difamar seu representante maior.

## **Referências**

BOBBIO, Norberto. 2000. O futuro da democracia. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra.

COSTA, Antônio Carlos Gomes Da. O papel do diretor. Disponível em:<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/papel-diretor-423393.XML>. Acesso em 19 out. 2009.

CAMARGO, R. & ADRIÃO, T. Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os conselhos escolares. Revista Chão de Escola. n. 2: pp. 28-33. Curitiba: SISMMAC.

FÉLIX, Maria de Fátima C. 1984. Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar. São Paulo: Cortez/Autores Associados.

HEIDRICH, Gustavo. E surge o diretor escolar. In Revista Gestão Escolar, ano I, nº2, p.18, junho/julho 2009.

LÜCK, Heloísa et al. A escola participativa : o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro : DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. O papel do gestor escolar na implantação de políticas educacionais. Curitiba, 1997. texto fotocopiado.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros . Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. In: Revista Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000.

PARO, Vitor Henrique. A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da Escola Pública. São Paulo, 1998.

PEREIRA, Luís. A escola numa área metropolitana. São Paulo: Pioneira.1976.

TEIXEIRA, Anísio. 1999. Educação no Brasil. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.

## **GESTÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO: NOVOS RUMOS, NOVOS DESAFIOS**

**Thais Pratt**

### **Resumo**

O presente artigo tem o objetivo de estudar e refletir sobre a gestão e administração escolar, delineando características de uma gestão participativa e democrática na escola. Para atingir o objetivo proposto, partiremos de pontos de relevância pessoal e sobretudo econômica e social, tendo em vista que a educação é um dos mecanismos para melhoramos as condições de vida de uma nação. Faremos comentários sobre os modelos de educação instaurados pela sociedade, sobre a formação do gestor e finalizaremos como sugestões de uma gestão participativa na escola. Cientes de que o tema possui inúmeras viabilidades, o presente artigo encontra-se como um estudo introdutório para aqueles que desejam aprofundar-se sobre o tema.

**Palavras-chave:** gestão participativa – administração escolar – aluno - escola

### **A importância de refletir sobre a Educação**

A vivência de mais de oito anos na área da educação despertou-nos a refletir sobre diversas problemáticas que sondam a educação brasileira. Dentre essas problemáticas estão: a capacitação dos professores, a remuneração dispensada ao corpo docente e administrativo, falta de investimento e recursos, o fracasso escolar pela evasão e pelo mau aproveitamento do aluno e a falta de envolvimento efetivo da família e da comunidade nas questões escolares.

Mais do que simplesmente responder a essas problemáticas que assolam a educação brasileira, o presente estudo visa refletir sobre as mudanças ocorridas na sociedade, a escola requerida pela sociedade moderna e principalmente sobre o papel do gestor educacional como o articulador para minimizar a problemática instaurada e como o grande motivador para transformar a escola num espaço em que o sujeito de todas as ações seja o aluno.

Acreditamos que o tema do artigo seja de extrema relevância e contemporaneidade, pois a escola está intimamente relacionada à dimensão social, política e econômica do indivíduo, assim quando tratamos de educação estamos tratando diretamente de questões fundamentais para a formação do ser humano.

### **Nova sociedade, novo modelo de Educação**

É sabido que uma das funções da escola é formar cidadãos para o pleno exercício da cidadania. Outra função, esta criada desde os modelos de sociedade industrial, é capacitar o cidadão para exercer uma mão-de-obra, ou seja inseri-lo no mercado de trabalho.

O mundo mudou e continuará mudando intensamente. O advento da globalização e o uso das novas tecnologias exigem um perfil diferenciado dos candidatos no mundo do trabalho:

“Mudança, inovação, alteração, transformação, conversão, modificação e outras palavras significam que alguma coisa, um fato, uma pessoa, uma instituição, etc., deixa de ser o que era e assume, qualitativa e/ou quantitativamente, outro caráter, outra identidade e, até ,mesmo, outra forma ou conteúdo”. (SANTOS, 2002, p.15)

Drucker (1997) salienta que passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços. Essa sociedade é denominada pós-capitalista. O indivíduo não será apenas um operador de uma máquina, mas passará a fazer uso de seu conhecimento e habilidades para galgar um lugar no mercado de trabalho.

À medida que iniciamos uma reflexão sobre educação, chegamos sempre a um ponto crucial: a questão da escola para ricos e a escola para os pobres. O objetivo do artigo não é discutir a dicotomia existente entre essas duas escolas, mas é necessário salientar que somente por meio da educação e do conhecimento o indivíduo poderá migrar de classe cultural e social.

### **Modelo antigo de educação**

Por muito tempo, a escola foi uma mera transmissora de valores, padrões e conteúdos. O professor era o detentor do conhecimento, os alunos eram os ouvintes e a prova era o marco final do processo. O foco era o ensino e não a aprendizagem dos alunos. Toda a burocratização da escola, bem como sua organização pedagógica e administrativa ficava a cargo do Diretor de Escola. Todo e qualquer aspecto burocrático, de registro, fluxo e arquivamento de papéis ficava também a cargo do diretor.

O sistema, digo, as Delegacias de Ensino, agora intituladas Diretorias de Ensino, supervisionavam a escola para ver o cumprimento das diretrizes. O fato é que o sistema não dava autonomia às unidades escolares.

A partir de 96 um projeto de lei culminou na LDB 9394/96, passo inicial para conferir às instituições e, conseqüentemente aos diretores de escola, tanto nas instituições públicas como privadas, maior autonomia e flexibilidade para suas ações:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- IV- respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas;
- VI - gratuidade de ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extra-escolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Inicialmente, a LDB 9394/96, como vimos acima, indicou à sociedade um caminho para a solução da problemática já conhecida. Porém, a articulação entre a abertura da legislação e as ações para a melhoria efetiva da educação nos estabelecimentos ainda não ocorreria. O ícone fundamental à articulação, à motivação e ações de melhoria precisava ser impulsionado por algo ou por alguém. É nesse momento que a figura do diretor de escola torna-se essencial na unidade escolar.

A partir deste momento, passaremos a tratar mais diretamente do tema do presente artigo que se refere à gestão participativa na educação, indicando os desafios e os rumos dessa trajetória infundável.

### **A formação do diretor de escola**

Atualmente, o curso superior que habilita para a administração e ou gestão escolar é o curso de Pedagogia, regulamento pela Resolução CNE N. 01 de 15 de maio de 2006:

Art. 5º - O egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a:

- I - atuar com ética e compromisso com vistas à construção de uma sociedade justa, equânime, igualitária;
- II - compreender, cuidar e educar crianças de zero a cinco anos, de forma a contribuir, para o seu desenvolvimento nas dimensões, entre outras, física, psicológica, intelectual, social;
- III - fortalecer o desenvolvimento e as aprendizagens de crianças do Ensino Fundamental, assim como daqueles que não tiveram oportunidade de escolarização na idade própria;
- IV - trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo;

V - reconhecer e respeitar as manifestações e necessidades físicas, cognitivas, emocionais, afetivas dos educandos nas suas relações individuais e coletivas;

VI - ensinar Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História, Geografia, Artes, Educação Física, de forma interdisciplinar e adequada às diferentes fases do desenvolvimento humano;

VII - relacionar as linguagens dos meios de comunicação à educação, nos processos didático-pedagógicos, demonstrando domínio das tecnologias de informação e comunicação adequadas ao desenvolvimento de aprendizagens significativas;

VIII - promover e facilitar relações de cooperação entre a instituição educativa, a família e a comunidade;

IX - identificar problemas socioculturais e educacionais com postura investigativa, integrativa e propositiva em face de realidades complexas, com vistas a contribuir para superação de exclusões sociais, étnico-raciais, econômicas, culturais, religiosas, políticas e outras;

X - demonstrar consciência da diversidade, respeitando as diferenças de natureza ambiental-ecológica, étnico-racial, de gêneros, faixas geracionais, classes sociais, religiões, necessidades especiais, escolhas sexuais, entre outras;

XI - desenvolver trabalho em equipe, estabelecendo diálogo entre a área educacional e as demais áreas do conhecimento;

XII - participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico;

XIII - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares;

XIV - realizar pesquisas que proporcionem conhecimentos, entre outros: sobre alunos e alunas e a realidade sociocultural em que estes desenvolvem suas experiências não-escolares; sobre processos de ensinar e de aprender, em diferentes meios ambiental-ecológicos; sobre propostas curriculares; e sobre organização do trabalho educativo e práticas pedagógicas;

XV - utilizar, com propriedade, instrumentos próprios para construção de conhecimentos pedagógicos e científicos;

XVI - estudar, aplicar criticamente as diretrizes curriculares e outras determinações legais que lhe caiba implantar, executar, avaliar e encaminhar o resultado de sua avaliação às instâncias competentes.

O profissional graduado e com pós-graduação na área de Administração escolar também tem atuado como Diretor de Escola. Contudo, parece-nos razoável afirmar, como vimos acima, que o graduado em Pedagogia é aquele que possui um leque maior de conhecimentos e aptidões para a direção, uma vez que também se capacita para lecionar, visão fundamental para aqueles que tencionam coordenar o trabalho dos professores.

Anteriormente à legislação citada, o curso de Pedagogia totalizava 2.800 horas de curso e atualmente, após a resolução citada, passou a ter 3.200 horas de curso. Assim, a preocupação na formação de professores e administradores escolares é explicitada na resolução citada, fruto de inúmeras discussões da sociedade e do Ministério da Educação e Cultura – MEC.

### **Administrador x gestor**

É necessário ressaltarmos que não existe vasta bibliografia que trata especificamente da administração e da gestão escolar. Dentre os profissionais que exercem a função, a prática tem sido a forma pela qual os profissionais desta área aprendem e modificam seus saberes.

Ao consultar o termo administrador e gestor em um dicionário de Língua Portuguesa, podemos verificar que o conceito é bastante aproximado:

Administrador: Que administra. Relativo ou pertencente à administração pública ou particular. O que tem a seu cargo a administração pública total ou parcial. Bacharel em curso superior de Administração.

Gestor: Gerente. Indivíduo que, sem mandato, administra negócios alheios. (Michaelis, 2002)

Apesar de o conceito de administrador e gestor ser aproximado, é sabido que na prática e principalmente na área comercial o grande articulador dos resultados positivos é o gestor. Parece-nos que a gama de atribuições é mais significativa para o gestor. Enquanto o administrador permanece nas esferas burocráticas, o gestor desloca-se para inúmeras funcionalidades. Assim, optamos por delinear o estudo do artigo na figura do gestor.

O trabalho contínuo do gestor nas instituições consiste em:

- a) Elaborar Plano Político Pedagógico;
- b) Elaborar Regimento e suas alterações;
- c) Presidir reuniões pedagógicas juntamente com os coordenadores;
- d) Verificar o cumprimento do período letivo, bem como os conteúdos aplicados;
- e) Elaborar Planos de Curso;
- f) Elaborar Projetos diversos;
- g) Ser o interlocutor entre a Instituição e os demais órgãos (Diretoria de Ensino, MEC, Secretaria da Educação, Ministérios Públicos).

Além de cumprir suas funções de trabalho contínuo, o gestor escolar precisa estar atento às mudanças de legislação, conferir veracidade aos documentos emitidos pela instituição e estar em constante capacitação.

### **Gestão participativa: novos rumos, novos desafios**

No decorrer de nosso artigo, tivemos o cuidado de salientar que as mudanças ocorridas na sociedade devem ser absorvidas efetivamente pela educação. É com uma velocidade enorme que as informações mudam, os conceitos são revistos e conseqüentemente o gestor precisa estar atendo às demandas da sociedade, articulando trabalho ciência e cultura.

Um aspecto fundamental para o gestor é saber respeitar a heterogeneidade dos alunos e dos colaboradores nos aspectos individual, social e cultural. É preciso ter em mente que trazer a experiência empresarial para a área da educação é necessária, contudo a cautela é fundamental para que não haja a inversão de valores:

Esse raciocínio permite que a experiência empresarial seja trazida naturalmente para o sistema de ensino, impondo seus critérios e estratégias. Trata-se de uma fundamentação na gerência científica flexibilizada e humanizada, mas que não perdeu de vistas as balizas da modernização capitalista. (MACHADO, 2000, p. 44).

Apesar de sabermos que toda prática pedagógica traz um determinante político, a escola nunca deve permitir que a formação de cidadãos críticos e reflexivos seja deixada de lado.

Nesse sentido, articular os campos pedagógico e o administrativo dentro de uma concepção humanista e transformadora de educação é o grande desafio do gestor educacional. Para isso, é necessário clareza de ideologia, carisma e disposição para o trabalho.

Influenciar as pessoas a darem o melhor de si em um determinado trabalho é característica observada nos grandes líderes. O fato é que o gestor escolar necessita buscar as características de liderança, uma vez que ele é figura central nas mediações entre a iniciação, a implementação e a institucionalização das ações de melhoria efetiva da escola. Vejamos os oitos “ces” indicados por SANTOS, 2002, p.28 como fatores necessários aos líderes:

- 1 – Credibilidade
- 2 – Convicção
- 3 – Cuidado
- 4 – Coragem
- 5 – Compostura
- 6 – Competência

Mudança. Essa é uma palavra-chave para tratarmos de educação. A transitoriedade é de fato uma certeza e apegar-se a valores ultrapassados engessa o desenvolvimento da instituição e por consequência, do aluno, a grande razão de ser do nosso trabalho na escola. Assim é fundamental que o gestor tenha a consciência da transitoriedade.

### **Considerações**

A intenção ao desenvolvermos o presente artigo era sobretudo promover estudos e reflexões acerca da gestão escolar no âmbito democrático e participativo.

Vimos a necessidade de a escola acompanhar as mudanças da sociedade sem esquecer-se das características fundamentais da instituição escola. É necessário salientarmos, mais uma vez, que o grande articulador e mediador da escola é o gestor escolar, indivíduo que deve trabalhar nas dimensões pedagógico-didática, funcional e administrativo-financeira.

O gestor precisa ter em mente que o fazer da escola deve relacionar o mercado de trabalho e a tecnologia e não deve limitar-se ao “conteudismo”. Assim a escola e o gestor devem atender às demandas da sociedade contemporânea. O perfil esperado do gestor escolar deve ser o de uma pessoa arrojada, flexível, dinâmica, criativa, renovadora e pró-ativa. A prioridade do gestor sempre será o fazer pedagógico, mas a articulação entre o administrativo e o funcional também é esperada.

É desejável que o gestor promova equipes autônomas dentro da própria instituição, como se fossem ilhas isoladas, evitando a hierarquia piramidal presente na maioria das instituições de ensino.

A forma de administração colegiada também pode ser uma saída para uma gestão participativa. Uma vez formados os colegiados, as decisões pedagógicas e administrativas terão participação ativa de todos, visando comprometer todos os colaboradores nas ações da instituição. De acordo com Myrtes Alonso (2003), *aprender a trabalhar em conjunto é um objetivo que se impõe hoje em qualquer situação que se considere.*

A gestão participativa na educação deve ainda quebrar as dicotomias que culminam por adentrar a sala de aula:

- individual x social
- liberdade x limites
- cultura nacional x globalização

Como toda e qualquer função social desempenhada pelo indivíduo, acreditamos que ser gestor educacional é uma função humana e deve ser desempenhada por aqueles que possuem formação, capacitação, habilidade, competência, carisma e amor pelo ser humano.

### **Referências**

- ALONSO, Myrtes. *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Berthand Brasil S. A, 1988.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-capitalista*. 6ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Maura S. Carapeto. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- MACHADO, Lourdes Marcelino (org.) *Administração e Supervisão escolar*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MICHAELIS: dicionário escolar língua portuguesa - São Paulo: Melhoramentos, 2002.
- PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.
- SANTOS, Clóvis Roberto dos. *Gestor educacional: uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2002.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes (Orgs.) *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO - LDB 9394/96

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - RESOLUÇÃO N 01 DE 15/05/2006

## HISTÓRIA DE VIDA

Meu nome é Osvaldo Vieira de Matos. Nasci em Campo Grande, capital do Mato Grosso do Sul, no dia 1º de dezembro de 1943.

Minha família se resumia em seis irmãos e nossa mãe. Tínhamos outros parentes, minha avó materna e alguns tios; não me lembro exatamente quantos. Minha avó, Dona Adiamantina, morava com um dos meus tios, que era casado, mas sem filhos. Eles moravam no interior, em uma fazenda. Era muito difícil vê-los, pois a fazenda era longe e nossa mãe não podia levar os filhos para visitá-los. O tempo foi passando e nós fomos esquecendo dos parentes mais afastados. Os nossos irmãos mais velhos também foram casando e se mudando para longe. Nós íamos também sendo esquecidos. Quando chegou minha hora de serviço no exército, também saí de casa. Depois, dei baixa no Exército, trabalhei na construção da Usina Hidrelétrica de Urubupungá. Em 1969, eu já estava viajando para São Paulo.

Quebrei um pouco a cabeça para arranjar colocação, mas por fim tudo deu certo. Em 1973, voltei ao Mato Grosso porque tinha de tirar uma segunda via da minha certidão de nascimento, pois já ia me casar aqui em São Paulo! Que surpresa quando cheguei lá! Dos parentes que moravam, só encontrei um tio meu... só um tio! Não tinha mais nem um conhecido! Ninguém me conhecia mais!

Em São Paulo, trabalhei em vários ofícios. Comecei como pintor de paredes, depois fui metalúrgico; fiz curso de ajustador mecânico no SENAI. Também fui torneiro revólver, fiz curso de marceneiro, trabalhei na GTE do Brasil, quando nosso presidente da república era presidente só do sindicato do ABC.

Não havendo mais condição de trabalhar em fábricas, tinha de procurar outro meio de vida. Optei por uma antiga profissão que eu tinha abandonado: confeitiro! Isso mesmo, confeitiro! Não podia parar de trabalhar, pois já era casado e era pai de duas meninas. Tentei terminar meus estudos do Ensino Médio, mas não foi possível. Só depois de aposentado, pude concluir o 3º ano. Mas o destino não tem explicação.

Quando eu estava quase no fim do curso, pensava que iria passar o resto da vida sem fazer mais nada. Eis a surpresa! Estávamos em classe de aula de uma escola

estadual na Zona Sul de São Paulo, quando entraram umas moças, fazendo demonstração com uns panfletos com fotos de uma faculdade que ficava perto da estação Saúde do metrô. As outras moças, eu não me lembro bem quem eram. Só sei que uma delas é a mantenedora da Faculdade Método de São Paulo! Nada mais, nada menos que a Lígia, nossa excelente executiva, que dizia lá naquela sala para os alunos do supletivo do terceiro ano da Escola Estadual Dona Pérola Byington, noturno: “Vocês que resolverem entrar para a faculdade, passarão pelos testes e, se aprovados, ganharão uma bolsa de estudos no curso de Licenciatura em Pedagogia e desenvolverão atividades de aluno pesquisador em uma escola estadual, resultado de uma parceria da FAMESP com o projeto do governo do Estado de São Paulo. Fui à faculdade, fiz a inscrição, realizei o teste e fiquei na expectativa dos resultados. Tamanha foi a minha surpresa quando recebi um telefonema da FAMESP, informando que eu tinha sido aprovado! Fiquei eufórico! Comecei a estudar na faculdade e atuar no Projeto Bolsa Alfabetização em escola pública. O curso é de seis semestres de duração, e eu já estou no quinto.

No primeiro semestre de 2009, houve um comunicado que, haveria uma seleção dos melhores projetos desenvolvidos em sala de aula, em parceria com o professor regente e o aluno pesquisador. para apresentar no Congresso em Águas de Lindóia, promovido pela FDE. Eu e a professora regente, Patrícia Chagas, resolvemos participar com o projeto “O Livrossauro”, desenvolvido pelos alunos da primeira série da Escola Estadual Professor Arthur Volff Netto. Este livro foi totalmente escrito e ilustrado pelas crianças que estavam na faixa etária de 6 a 7 anos. Havia desenhos de dinossauros que causavam admiração em quem o folheava.

Este projeto, que trouxe importantes contribuições para o processo de alfabetização dos alunos e oportunizou o interesse deles pelo tema “Dinossauros” com processo de escrita, foi selecionado pela FAMESP e premiado no Encontro Pedagógico da FDE.

Os alunos mostraram muito interesse durante a realização das atividades, pois, a cada descoberta feita por meio das leituras, a empolgação aumentava. Divertiam-se com o tamanho e peso de cada espécie estudada, demonstravam simpatia pelos mais indefesos e admiração pelos ferozes.

Além disso, o fato de os alunos produzirem um livro que seria doado para o acervo da biblioteca da escola motivou a classe a realizar um trabalho de qualidade, escrevendo da melhor forma que podiam: “não podemos fazer de qualquer jeito, os outros vão ler, tem de ser bonito”, ressaltou uma aluna, alertando os colegas para a importância de produzir um texto bem escrito.

E de tudo isto, eu participei. Esta é a minha história, para a qual ainda estou aguardando muitas surpresas!

**DIREÇÃO GERAL**

Lígia Lacrimanti

José Natal Alves

**DIREÇÃO ACADÊMICA**

Thais Pratt

**REVISÃO**

Patrícia Rodrigues

Persio Nakamoto

**COMISSÃO ORGANIZADORA**

Olavo Egídio Alioto

Patrícia Rodrigues

Persio Nakamoto

**PARECERISTAS**

Olavo Egídio Alioto

Patrícia Rodrigues

Persio Nakamoto

Márcia Fernanda Antonio Fiore

Rita de Cássia Soares

Maria Goreti de Vasconcelos

Daniela Patrícia Vaz

Daniele Albertini

Kelly Oliveira

Edson Mello

Eliane Cristina dos Santos

José Paulo Augusto Dutra

**CAPA**

Bruna Passos