três formas: a reprodução da realidade, a transformação da realidade e a mudança da realidade. Comparado com as atividades cotidianas, o jogo garante às crianças certa zona de proteção, uma sala de manobra que garante o autodesenvolvimento individual sem perturbações, como jamais seria de outra forma.

No nível real, os riscos podem ser tomados sem medo de consequências na realidade. Habilidades podem ser testadas e desenvolvidas. No jogo, não apenas o teste de auto pertencimento, mas também as experiências de novas competências, avançadas são possíveis, cada um representando experiências de aprendizagem e contribuindo para o desenvolvimento do ser. As crianças se sentem no jogo como competentes e auto eficazes, porque determinam sua própria experiência em espaços de aprendizagem que o lúdico proporciona.

REFERÊNCIAS

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL. Referencial curricular nacional para a educação infantil: formação pessoal e social. Brasília: MEC/SEF, v.01 e 02.1998. 85p.

MACHADO, Mariana Marcondes. O brinquedo- sucata e a criança. São Paulo, editora Loyola, 1994.

MALUF, Ângela Cristina Munhoz, Brincar prazer e aprendizado. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

_____, Atividades lúdicas para a educação infantil: conceitos, orientações e práticas. 2 Ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2009(a).

PEREIRA, Benizáquia da Silva; Arrais, THALES Siqueira. A Influência das tecnologias na infância vantagens e desvantagens. Colloquium Humanarum, 2008.

REIS, Juliana Batista dos; JESUS, Rodrigo Ednilson de. Culturas juvenis e tecnologia. Belo Horizonte: editora UFMG, 2014.

SANTOS, Claudia. Brincar: um campo de subjetivação na infância. Jardim-São Paulo: Annablueme, 2003.

SCHWARTZ, Gisele Maria. Dinâmica Lúdica: novo olhares, Barueri-SP, Manole, 2004.

SNYDERS, Rezzi. Atividades lúdicas na educação da criança. 7ed. São Paulo: Ática. 2001.

VIGOTSKI, L.S; LURIA, A. R.; LEONTIEV, A. N. Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem. 10ª ed. São Paulo: Ícone, 2006. Cap. 4.

GESTÃO DEMOCRATICA APLICADA NA ESCOLA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

FABIANA ISIDORO FERRO KURGONAS

RESUMO

O trabalho desenvolvido mostra uma sociedade moderna, em que quase todas as nossas necessidades são resolvidas em organizações instituídas para fins específicos, leva-nos a desenvolver uma vida social em que a participação e

a comunicação correm de forma intensa e constante. Considerando que a escola é uma importante organização da sociedade e que existe em função de um fim específico, a educação, é fundamental conhecê-la enquanto organização social para melhor compreendermos sua missão social e seu desempenho institucional. Compreender a realidade da instituição escolar, e o nosso profissional, é uma necessidade e um desafio, se quisermos com competência desenvolver um bom trabalho. Com isso aplicar a gestão democrática, só divide o poder quem não tem medo de perdê-lo, provando a sua liderança democrática.

Palavras chaves: Democrática, educação, liderança.

INTRODUÇÃO

Considerando que a escola é uma importante organização da sociedade e que existe em função de fim especifico a educação, é fundamental conhecê-la enquanto organização social para melhor compreendermos sua missão social e seu desempenho institucional. Partindo do princípio de que a educação é um conceito abrangente que envolve a contribuição de diferentes participantes, saber facilitar o desenvolvimento de um trabalho coletivo, que conduza a um trabalho coletivo é essencial.

A visão que temos de escola, enquanto organização social, deve ser gerida num clima de participação e autonomia. Essa forma de pensar implica em atitudes de gerência democrática, expressa em liderança e criatividade, para a condução de uma trabalho coletivo, em que a construção conjunta é a razão deste relacionamento. O presente trabalho tem a intenção de valorizar a escola como organização humana na condução da gestão democrática , por entender que como todas as demais organizações da sociedade, as escolas são conduzidas pelos administradores escolares, ou gestores que em diversos níveis competentes, preparados, comprometidos, capazes de compreender o contexto, o que envolve competência técnica, afim de conduzir a equipe para a realização dos objetivos pretendidos, com habilidade em relacionamento e visão do conjunto.

O planejamento participativo é a chave neste processo, a conciliação das divergências, fundamentadas nos princípios de justiça social assim como a igualdade de oportunidades, qualidade de ensino, valorização do magistério são dentre outros , aspectos preponderantes ao clima propicio à gestão democrática pedagógica e à pratica participativa.

As organizações esperam de nós comportamento competente com eficiência e eficácia, assumindo posição critica de liderança e autonomia pessoal, tendo flexibilidade para ajustar-se a situações desconhecidas, esta capacidade de nos adaptarmos é uma das condições para nos sairmos bem, uma vez que pertencemos a diversas organizações (família emprego, igreja etc). A maleabilidade do comportamento em relação ao grupo são fundamentais para o ajustamento da conduta e a convivência harmoniosa com os pares.

DESENVOLVIMENTO

PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA

A contribuição de diferentes atores na construção da escola, privilegia a compreensão do significado pleno da participação, distinguindo de outras formas meramente participativas. O princípio da gestão democrática de ensino público, que tem sido discutido dede a Constituição Federal de 1988, quando instituiu como preceito a gestão democrática como uma nova ordem a ser implantada nas escolas brasileiras. Foi no ano de 1996 na Lei nº 9394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional consolidou a obrigatoriedade de ser implementada em todas as escolas públicas a fim de atender uma sociedade de deseja ser mais atuante no tocante a educação.

A mudança acontece na escola no processo de redistribuição de responsabilidades através da participação do diretor, pais, alunos, funcionários, especialistas e professores, por meio do Projeto Político Pedagógico, (daqui pra frente mencionado como PPP), compromissado com a educação e de acordo com as necessidades do entorno da escola.

Sendo assim o primeiro passo é a construção do PPP, que deve ser organizado com a participação de toda comunidade escolar, que, segundo Veiga (1995 p. 22) deve ser construído como a própria organização do trabalho pedagógico da escola, que é o lugar de concepção, realização e avaliação do projeto educativo.

E no entendimento do significado efetivo da participação, o que decorre é a atitude do gestor escolar de liderar as formas participativas dos diferentes atores na construção do projeto pedagógico, que não ser meramente colaborativas ou superficialmente decisórias, mas construídas em conjunto.

Para Gandin (2002), existem dois níveis ditos participativos: colaboração, decisão em conjunto, que, dada a importância de sua compreensão merecem ser ressaltados.

A identificação dos níveis de participação permite a indispensável compreensão do seu verdadeiro sentido, principalmente pelos gestores responsáveis por mobilizala (e não por conduzi-la) isso implica o estabelecimento de um clima ou ambiente organizacional aberto ao dialogo ao ouvir e à renovação constante. Este clima, permeia as relações do cotidiano escolar, renovando a “percepção por parte do funcionário de que os aspectos importantes do seu ambiente de trabalho se encontram nas suas próprias mão” (Luck et. al.,2001, p.21).

A participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhece e assumem seu poder de exercerem influencia na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e seu resultado, poder resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas.

(Luck,1996, apud Luck et AL., p. 17, 2001)

O envolvimento dos funcionários e da comunidade na gestão participativa necessita não apenas ser estimulado, mas também aprendido, cabendo ao diretor a integração dos esforços da equipe a va-

lorização das capacidades e aptidões do grupo, considerar isto na gestão democrática é reconhecer o que os integrantes da equipe sabem fazer de melhor, além do reconhecimento de novas lideranças a quebra de resistências para fazer o processo desabrochar e de forma eficaz, contribuir e fazer acontecer a missão da escola.

A autonomia escolar parece ser ampla, mas sua realização ainda está em fase embrionária por falta de informação das pessoas que têm de exercê-la e pela tradição centralista da Educação brasileira. Afinal, autonomia não é uma palavra de fácil interpretação e sua subjetividade exige dos gestores muita discussão e prática para lhe dar vida.

Hoje , não apenas se reconhece a autonomia interna da escola , como se espera que ela exerça uma autonomia administrativa. Além disso, embora com determinadas limitações, reconhecem-lhe as instâncias superiores e a capacidade de se gerir. Para tanto, hoje é de extrema relevância da comunidade, profissionais da educação e pais nos conselhos escolares para exercitar o controle social dos recursos públicos destinados aos programas escolares participando de todo processo das tomadas de decisões. No âmbito escolar são notórias as lutas dos conselhos escolares, portanto é importante ressaltar os esforços dos membros e em especial dos presidentes para organização do exercício e controle das ações pedagógicas, principalmente aquelas do dia a dia.

A autonomia tem intensa ligação com a participação; na verdade uma decorre da outra, visto que, quanto mais se matura a participação, mais se avança no exercício da autonomia.

A autonomia é resultado da habilidade da gestão em desenvolver e estimular esforços comuns, ganhar espaços, conquistar a autoridade da competência, tendo em vista que, de acordo com esse reconhecimento por parte do grupo, pode liderar o processo de concretizar a missão da escola.

A questão que se coloca é se esses espaços são suficientes em se estão sendo utilizados para construir e implementar o projeto pedagógico da escola, melhorar os processos de ensino e aprendizagem, possibilitar a reflexão sobre as práticas docentes; favorecer o intercâmbio de experiência e, com isso, promover o aperfeiçoamento individual e coletivo dos educadores , dentre outros objetivos para o fortalecimento da unidade escolar.

AUTORIDADE E LIDERANÇA – RELAÇÃO COM O PODER

Ao considerarmos a escola uma organização social cujos objetivos específicos são definidos em função das necessidades da sociedade a que serve e à qual presta serviços, pressupomos que ela dispõe de um estrutura formal institucionalmente construída para esse fim.

Essa estrutura formal baseia-se na divisão racional e legal do trabalho pedagógico com uma definição clara de papéis, os quais devem ser desempenhados por indivíduos especialmente preparados, que devem obdecer a regras comportamentais e a procedimentos preestabelecidos. Evidentemente, existe um sistema de controle , representando por leis , normas, regulamentos, que garante o cumprimento

desses papéis, de modo que se assegure a eficiência na consecução dos objetivos.

Esse modelo de organização, característico do mundo moderno, é o que genericamente chamamos de burocracia. Quanto mais um sistema social é organizado, mais se aproxima do modelo ideal de organização burocrática, conforme descrito pelo sociólogo e economista alemão Max Weber.

De acordo com Weber, impera na organizações burocráticas o principio der dominação e poder , em que a autoridade , baseada em normas racionais , escritas , restringe-se ao cargo , ou seja ao papel que o individuo desempenha no grupo, papel esse formalmente estabelecido.

A estrutura formal da escola é conhecida de todos nós. Conhecemos os cargos existentes na unidades escolares e no sistema escolar como um todo, as diversas instancias administrativas , os meio de controle de desempenho , a estrutura de carreira do magistério e as exigências em cada sistema , para a ocupação de cargos. No entanto, além da autoridade e dos níveis de competências previamente estabelecidos, é necessário analisar as relações da autoridade na dinâmica cotidiana das escolas, sua natureza e suas implicações na produtividade do grupo.

Os estudos a respeito do funcionamento das escolas e dos sistemas escolares demonstram que eles estão em um contínuo que se estende do mais ao menos burocrático. A extensão segundo a qual as escolas seguem o modelo burocrático certamente varia de uma para outra. No entanto todas seguem determinadas tendências burocráticas.

Isso significa que existe uma hierarquia de autoridade vinculada aos diversos cargos que compõem a estrutura da escola , que é conhecida e aceita como legitima por todos os participantes. Essa autoridade torna-se mais evidente em situações de conflito ou de divergência acentuada entre os objetivos organizacionais e os individuais , quando então, no exercício legal da autoridade, aplicam-se penas e sansões aos infratores. Da mesma forma que existe a possibilidade de punições, existe um sistema de recompensas para aqueles que se submetem às normas e cooperam com elas.

A autoridade implica também responsabilidade. Exercer autoridade significa assumir responsabilidade perante o grupo pelas decisões tomadas. Assim , quanto mais centralizada for a decisão e menor o espaço de opções para cada integrante, menos responsável ele se sentira pelas ações , limitando-se a cumprir seu papel, sem se comprometer com os resultados finais do desempenho do grupo.

No entanto , a autoridade formal não é o único tipo de autoridade existente na dinâmica dos grupos . outras fontes de autoridade podem ser, muitas vezes, mais eficientes do que proveniente de status ou do cargo ocupado. A autoridade que provem da competência, especialização dos conhecimentos , da experiência pessoal, da habilidade em relações humanas ou do treinamento por exemplo, é um atributo pessoal que muitas vezes nada tem a ver com o cargo ocupado pela pessoa.

Constatamos que nem sempre a pessoa que ocupa cargo mais alto tem maior poder de decisão é a que detém maior autoridade pessoal perante o gru-

po. Não ter autoridade pessoal faz com que se apegue mais as regras e aos regulamentos, o que aumenta seu poder de controle e lhe permite obter submissão e cooperação pelo uso da força , e não pela força do convencimento.

Entretanto, a excessiva burocratização do sistema tende a concentrar as decisões mais importantes nos pontos mais altos da hierarquia de autoridade , deixando aos que se encontram na base da pirâmide apenas a execução das ordens. Essa separação entre decisões significativas e a execução de tarefas provoca um efeito indesejável, a frustração dos indivíduos na satisfação de suas necessidades de nível mais elevado, como prestigio e auto realização, por exemplo: afastando-os do compromisso com os resultados do trabalho.

Essa é uma tendência com probabilidade de reversão, haja vista que um dos principais básicos da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) é a descentralização administrativa e a gestão democrática, participativa. A busca da autonomia da escola é uma consequência da gestão democrática. Desse modo , aumenta-se o espaço decisório de todos e, por conseguinte, a possibilidade de assunção de compromissos e responsabilidades em prol da execução do projeto.

EFICIÊNCIA , EFICÁCIA E EFETIVIDADE DA GESTÃO DEMOCRATICA

Ao discutir o tema de autoridade e poder na organizações escolares, tentamos mostrar que a escola tem uma estrutura racional, preestabelecida, baseada em um hierarquia de autoridade. A autoridade formal, delimitada por normas e regulamentos estão relacionadas ao papel de cada participante na execução da tarefa que lhe é atribuída. Portanto, de um ponto de vista formal, mediante a divisão racional do trabalho educativo, procura-se atingir a eficiência na consecução dos objetivos.

É evidente que todas as organizações buscam a eficiência , razão pela qual são planejadas e racionalmente estruturadas. As escolas e os sistemas escolares não fogem a essa regra, muito embora, algumas vezes, por diversas razões, consigam exatamente o efeito contrário. Como já vimos , as pessoas que desempenham os papeis têm seus próprios motivos, interesses, experiências anteriores, expectativas e sentimentos, valores etc; que influem em sua percepção sobre o papel que lhes cabe e sobre o desempenho desse papel. Assim, por mais que se tente controlar o comportamento dos indivíduos , eles sempre encontrarão modos de satisfazer suas necessidades mais prementes, quer de forma ostensiva quer de forma subjacente.

Para maior clareza de analise, é importante elucidar os conceitos de eficiência e eficácia. Num sentido mais amplo, abordaremos também o conceito de efetividade organizacional.

Segundo o professor Paulo Roberto Motta, “eficiência refere-se ao cumprimento de normas, regras e tradições internas , aliadas à redução de custos, e eficácia, ao alcance dos objetivos organizacionais definidos”(1979,p123). Assim, uma organização é eficiente quando utiliza o mínimo de recursos (humanos, financeiros e materiais) para conseguir o máximo de resultados. Entretanto , eficiência não sig-

nifica, necessariamente, eficácia. A eficácia está no êxito do sistema como um todo, tanto internamente quanto externamente. Podemos afirmar que eficiência e eficácia são conceitos interdependentes, isto é, complementares.

Uma organização pode ser eficiente sem ser eficaz , mas não pode ser eficaz sem ser eficiente.

Para garantir a eficiência, as organizações estruturam-se internamente , estabelecendo regras, normas e procedimentos, hierarquia de autoridade, divisão de papeis , de modo que consiga , por meio da racionalidade administrativa , o Maximo de produção e rendimento. Para atingir a eficácia, compete à organização não apenas ser eficiente, mas também ter objetivos claros, reconhecidos por todos os participantes , e conseguir ações coletivas de tal modo que esses objetivos sejam alcançados . quando esses objetivos são socialmente desejáveis e correspondem às necessidades de seus principais beneficiários , dizemos que a organização ganha efetividade, ou seja , relevância do ponto de vista social.

Analisando a escola sob esses aspectos , podemos afirmar que a administração voltada para o cumprimento de normas e regulamentos, estabelecidos e para a obediência a programas preestabelecidos possibilita que uma organização alcance a eficiência, mas não a eficácia ou a efetividade. Se os objetivos pretendidos não são conhecidos por todos os participantes, não são assumidos por eles com clareza, não há eficácia administrativa e, consequentemente, a organização escolar perde seu significado social, seu prestigio, por não ser capaz de responder, com sua ação, aos seus anseios sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Escolar brasileira passou por diversas alterações ao longo de décadas de lutas e reivindicações pertinentes a realidade vivenciada pela comunidade escolar. Com a realização deste trabalho de conclusão de curso titulado GESTÃO DEMOCRÁTICA APLICADA NA ESCOLA COMO UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL, ficou claro que muito se alcançou, porém ainda há um logo caminho a percorrer.

A autonomia em sua essência verdadeira ainda é utopia para gestores e docentes que esperam obter do Estado ou Gestão Pública liberdade de gerir suas escolas segundo as necessidades de sua clientela.

Ao interagir com o tema, percebi que a organização escolar, assim como outra administração qualquer, se próxima relevantemente da burocracia. Nos tempos modernos, organizar-se, significa estabelecer metas e c obrar resultados, o que não se distancia da burocratização administrativa.

Ainda assim, organizar-se é preciso para obter resultados qualitativos na educação. O que diferencia então a gestão democrática focada no âmbito social, é a delegação de funções, é envolver todos os membros responsáveis pela educação de forma participativa, eficiente e efetiva, digo até mesmo, prazerosa.

Para que tal processo aconteça, o uso da liderança deve sobressair-se na gestão democrática. Entendo então que, autoridade não é sinônimo de poder e

sim de liderança eficaz e eficiente, que se intercalam os recursos humanos, tecnológicos e legislativos para uma administração escolar ampla e inculcada de objetivos concretos e comuns entre os pares.

Desta forma, uma gestão escolar é democrática se refletir para mediar relações sociais que são capazes de considerar todas as especificidades do grupo, sem desconsiderar as necessidades principais da escola, o objetivo principal; alcançar uma educação de qualidade que forme cidadãos participativos e autônomos.

GESTÃO DEMOCRATICA APLICADA NA ESCOLA

ORGANIZAÇÃO SOCIAL

ABSTRACT

The work shows a modern society , where almost all our needs are solved in established organizations for specific purposes, leads us to develop a social life where participation and communication flow of intense and steadily. Whereas the school is an important organization of society and that is a function of a particular purpose , education is fundamental to know her as a social organization to better understand their social mission and its institutional performance. Understand the reality of the school, and our professional , is a necessity and a challenge if we are to competently develop a good job. With that apply democratic management , only divides power who is not afraid to lose it , proving its democratic leadership.

Keywords : Democratic , education, leadershipl .

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes, Autonomia da Escola e Participação, In Vieira, Alexandre Thomaz , Almeida , Maria Elizabetth Bianconi & Alonso, Myrtes. Gestão educacional e tecnologia . São Pauo: 2003.

AMABILE, Teresa, Como não Matar a Criatividade. HSM Management, jan,-fev. 1999.

ALMEIDA, José Benedito Junior, Ensaios de Filosofia e Educação I, São Paulo: 2001.

AQUINO, Julio Groppa, Do Cotidiano Escolar, “Ensaios sobre Etica e seus avessos”, Editora Summus, São Paulo, 2000.

ADOTTI, Moacir. Escola cidadã. São Paulo: 2003

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Parâmetros Curriculares Nacionais: terceiro e quartos ciclos: apresentação dos temas transversais, Ética / Secretaria da Educação Fundamental. – Brasília MEC/SEF, 1997.

Brasil. Senado Federal.Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº9394/96. Brasília; 1996.

Gente que Educa, Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/politicaspublicas/limites-autonomia-escolar--leis-educacionais-legislacao544894.shtml?page=0 > Acesso em 13/02/2015

MATOS, Francisco Gomes de . Visão e Parábolas. Compreendendo a Cultura das Organizações. Riode Janeiro, 2004

MOTTA, Paulo Roberto & CARAVANTES, Geraldo R. Planejamento Organizacio-