CES nº 04 de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 19 de julho de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acessado em: 11 julho de 2019

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 05 de 8 de março de 2004. Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Design e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 15 de março de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces05_04.pdf>. Acesso em: 11 julho de 2019

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES Nº 2, de 18 de junho de 2007. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 19 de junho de 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces002_07.pdf>. Acesso em: 11 julho de 2019

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 05 de 8 de março de 2004. Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Design e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 15 de março de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces05_04.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES Nº 2, de 18 de junho de 2007. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 19 de junho de 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces002_07.pdf>. Acesso em: 11 julho de 2019

EYNG, Ana Maria e GISI, Maria Lourdes (orgs). Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas. Ijuí: Editora Unijuí, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Didática do Ensino Superior. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Metodologia do Ensino Superior. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeir os. Desafios a serem enfrentados na capaci tação de gestores escolares. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun., 2000

MAGNANI, Maria do Rosário Mortatti. Qualidade de ensino e formação do professor. In: Educadores para o século XXI – Uma visão multidisciplinar. São Paulo: Editora UNESP, 1992.

MELLO, Guiomar Namo de. Cidadania e competitividade, desafios educacionais do terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 1994.

VEIGA, Ilma P. A. Educação Básica e Educação Superior: projeto políticopedagógico. 4. ed. São Paulo: Papirus, 2004.

SILVA, Rinalva C. Gestão do Ensino Superior: temas atuais. São Paulo: Biblioteca24horas, 2011.

SILVA, Tomaz Tadeu da. Documentos de Identidade: uma introdução às teorias críticas de currículo. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

GESTÃO ESCOLAR: UM TRABALHO EM EQUIPE

MICHELE ODO QUEIROZ

RESUMO

O presente trabalho apresenta o trabalho em equipe como instrumento de viabilização da Gestão Escolar, pois atualmente a gestão democrática é um dos modelos de gestão mais eficazes para a qualidade da administração escolar. Sabe-se que a Educação contemporânea, sustentada em preceitos de participação, solidariedade e democracia constitui-se assunto de grande evidência nos debates e políticas públicas. O trabalho em equipe na gestão Escolar propicia ao profissional gestor debater com seu grupo de colaboradores internos, como professores, coordenadores e funcionários, bem como com os alunos e seus familiares, todas as atividades e intervenções que serão aplicadas na escola, de forma a satisfazer aos interesses sociais. Todo esse processo requer da equipe um gestor- líder mediador das ações, que eleve a autoestima, estimule a autonomia, o autocontrole, o autodesenvolvimento, a participação e a desvinculação da resistência dos membros da equipe frente ao novo modelo de gestão, sendo democrático, crítico e criativo na execução do Projeto Pedagógico. Estudar profundamente o assunto em voga significa contribuir de forma concreta para o setor da educação escolar, ao passo que estimula os alunos a pensarem e a organizarem

seus posicionamentos de forma a possuírem condições de tomar parte em situações de gestão que venham a figurar por toda sua vida. Na área da gestão escolar constitui mais uma fonte de pesquisa e para quem deseja compreender mais profundamente esse tipo de gestão, a pesquisa realizada traz para conhecimento capítulos interessantes que afirmam o trabalho em equipe como sinônimo de qualidade na Gestão Escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Trabalho em Equipe, Autonomia.

ABSTRACT

This paper presents the work as a team as a tool for development of the Management School, as currently the democratic management is one of the most effective models of management for the quality of school administration. It is known that the contemporary education, backed by precepts of participation, solidarity and democracy is itself a subject of great debate and evidence inpublic policies. The teamwork in the management school provides professional manager to discuss with your group of internal employees, as teachers, coordinators and officials as well as with students and their families, all activities and interventions that will be implemented at the school to satisfy to social interests. The entire process requires a manager's team-leading mediator of the shares, which amounts to self-esteem, stimulates autonomy, the self, the self, participation and untying the strength of the team members facing the new management model, and democratic, Critical and creative in implementing the Educational Project. Study the matter thoroughly in vogue means contribute concretely to the sector of school education, while encourages students to think and organize their positions in order to have conditions to take part in management situations that will appear throughout your life. In the area of school management is another source of research and for those who want to understand more deeply this type of management, the search for knowledge has made interesting chapters who claim the work as a team synonymous with quality in the Management School.

Palavras-chave: School Management, Teamwork, Autonomy.

INTRODUÇÃO

As instituições sociais existem simplesmente porque há a interação entre os seres humanos, dotados da plena capacidade de conviverem em grupo, num meio social. A escola, enquanto uma dessas instituições sociais, existe porque algumas atividades não podem ser realizadas por um único indivíduo, ou ainda, porque algumas pessoas descobrem que, se unirem suas forças, conseguirão fazer coisas com mais facilidade e qualidade. Sabemos que a missão da escola é educar, preparando o cidadão e o profissional para a vida em sociedade.

Diante disso, as contribuições individuais e a harmonização das mesmas são muito importantes nesse processo que visa o alcance desse objetivo comum na educação, além dos fatores que o envolve: ensino, aprendizagem, apoio pedagógico, orientação, apoio administrativo, incentivo, acompanhamento familiar.

As mudanças no modelo de gestão, as práticas de participação e o espaço aberto que se inicia nas organizações escolares confirmam a necessidade do envolvimento e comprometimento das pessoas, prevendo perspectivas mais otimistas para o clima organizacional desejado.

Dentro deste contexto, esta pesquisa tem por tema central as Relações entre gestão escolar e um trabalho de equipe, sob o questionamento: Qual é a relação do trabalho em equipe e a construção de uma gestão educacional de qualidade? É norteada pelo Objetivo Geral: estabelecer relação entre gestão educacional e o trabalho em equipe para a produção de um trabalho de maior qualidade e satisfação pessoal dos funcionários, e pelos Objetivos específicos: refletir acerca do papel do gestor escolar frente aos conflitos, refletir sobre os conceitos da gestão democrática e a sua presença na unidade escolar assim como também sobre a autonomia, refletir acerca da importância do trabalho em equipe, e relacionar teoria e uma situação cotidiana vivida numa unidade escolar.

CAPÍTULO I - MUDANÇAS DE PARADIGMAS NA SOCIEDADE E, POR CONSEGUINTE, NA EDUCAÇÃO

Estamos vivendo um momento singular de refinamento das ações educativas, em que o diretor pode ser o mais forte aliado da comunidade escolar na implantação dos padrões de qualidade, na formação de alunos, na competência dos professores e demais servidores. A função primordial do administrador escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas, com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. (ROSSETTI, 1993).

Em Libâneo (2004), podemos complementar este assunto à medida em que ele afirma que as organizações sociais mudam quando surgem pressões externas, decorrentes da insatisfação das pessoas com a ordem existente. A escola vem sofrendo enormes pressões externas e a sociedade tem demonstrado seu desagrado em relação ao trabalho realizado pelas instituições educacionais. Dentro da organização escolar, o descontentamento deixa claro o anseio por

uma maneira diferente de fazer a educação.

Paro (1997) tece uma reflexão relevante sobre isso ao propor que a nossa escola não poderá ser meramente considerada como um fenômeno estático, assim como também não é a democracia uma forma estática de vive. Diante do momento de transição, a hipótese levantada é de que a população clama por um novo diretor, competente, eficaz, comprometido com a Gestão Participativa.

Pode-se dizer que compete ao Diretor de Escola, o exercício institucionalizado de reuniões para a promoção integralizável, o que pressupõe o clima organizacional, o procedimento participante, o domínio das técnicas para dirigir, para delegar poderes; oportunidade de auto-avaliação e autoaperfeiçoamento; e, sobretudo, real conscientização das necessidades de mudança.

A gestão escolar pretendida, ou seja, em equipe focaliza, assim, o real valor da autonomia e da qualidade no ensino, em que sua origem está nos recursos humanos envolvidos e comprometidos com sua comunidade escolar. Cabe a eles, desta forma, organizar a escola, num trabalho de equipe para que as ações sejam democratizadas e visem a melhoria da atuação de todos os envolvidos no Projeto Pedagógico.

A administração educacional aponta para uma democratização da escola:- a administração participativa. Uma proposta para a gestão da escola é o trabalho de Paro (1993, p.164), que propõe a transformação social via escola por meio de uma administração transformadora: "As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente".

Fonseca (1994) observa que “é preciso estar atento a alguns pressupostos que aparecem como uma necessidade circunstancial de demonstrar uma aparência fictícia do real". Ela afirma que os "gestores” têm se utilizado da retórica democrática, sem um exercício concreto dessas práticas no setor educacional e, especialmente, no interior das escolas. Assim, o papel do educador-dirigente tem que ser recuperado como profissional, preponderantemente, pela responsabilidade social que a sociedade lhe confere sob a ótica de uma instituição social.

Dentro desse contexto, faz-se necessário refletir sobre os caminhos importantes ao cenário da autonomia e da qualidade necessárias, conquistadas pelo trabalho participativo que as escolas ainda precisam alcançar em sua plenitude, através de uma gestão pragmática e significativa.

Há estudos em que há uma distinção nas nomenclaturas Administrador Escolar e Gestor Escolar, tendo em vista as mudanças na sociedade brasileira e de paradigma com que é a vista a Educação Brasileira.

Segundo Alonso (1976), o administrador da escola também é visto como o executivo principal do sistema escolar, aquele de quem depende o êxito das decisões e, por isso mesmo, pode ser considerado como co-participante essencial do processo de decisões.

A administração escolar, normalmente, revela-se ainda conservadora, precisamente porque mantém esses objetivos apenas em nível do discurso. Na prática, eles acabam negligenciando ou mesmo substituídos por fins que condizem com os interesses dominantes com a própria sonegação do saber, ou a utilização da escola como álibi na solução de problemas sociais, ou ainda, a transmissão de conteúdos vinculados aos interesses dominantes.

Assim, de maneira superficial, o Administrador Escolar deve ser articulador administrativo, tem que ser líder, possuir visão global capaz de avaliar as especificidades da escola, recursos humanos, materiais e financeiros. O gestor, por sua vez, é considerado o catalisador das necessidades e reivindicações da comunidade que precisam ser defendidas junto aos órgãos superiores, ou seja, é o mediador da equipe, considerado o executor das decisões deliberativas pelo Conselho de Escola.

A palavra gerir vem do latim “gerere”, que significa administrar, criar, executar, produzir. Portanto, o papel de um gestor é o de administrar uma empresa ou instituição, sendo justo com todos, desmistificando o caráter de liderança, atuando num estilo mais cooperativo e solidário. O bom gestor deve ser um bom ouvinte e pesquisador, para que possa reconhecer e aceitar diferentes opiniões da sua, sabendo escutar e admitir seus erros, trabalhando e aprendendo juntamente a sua equipe. A cada processo o gestor deve aprender, recomeçar e continuar o seu papel de gestor, estando preparado para lidar com seres humanos errôneos, assim como ele mesmo. Além de todos estes aspectos o gestor deve ter um caráter de liderança, responsabilidade, autoridade, e não autoritarismo, e, acima de tudo, ser competente, para que assim possa ser capaz de tomar as decisões necessárias para orientações e planejamento do trabalho.

A escola representa a transição da criança com o mundo social, cabendo-lhe um papel de inserção da criança na sociedade. Portanto, a escola precisa repensar sua estrutura e evoluir dentro de novos paradigmas, assumindo a responsabilidade de não transmitir conteúdo, mas de desenvolver habilidades, competências, valores e atitudes. Para que se possa emergir em uma nova realidade escolar é preciso estruturar a base organizacional das instituições educativas. Cada membro escolar deve estar atento à cada habilidade do aluno, assim como: Diretor - Processos - Coordenador - Talentos - Professor - Conhecimento -

Administrador - Recursos.

Assim sendo, os gestores educacionais são membros de uma equipe que constitui a escola, onde são subdivididos em duas diferentes estruturas: estrutura formal e informal.

A estrutura formal é constituída de funções que estão previstas e ordenadas, numa organização já pré-definida. Deve-se acrescentar que, a estrutura formal da escola também é constituída pelos objetivos, tecnologias e estrutura escolar, que está registrado no regimento, Projeto Político Pedagógico, plano de estudos, normas e outros documentos.

A estrutura Informal reflete a satisfação das necessidades e se organiza por afinidades, onde são estabelecidas regras de grupos, valorização de grupo e inserção de um no todo (equipe). Podemos dizer que estão inseridos nesta estrutura informal, os sentimentos, valores, atitudes e normas do grupo. Após a análise de todas as estruturas, sob esta nova ótica de gestão educacional, a qual evolui com uma mudança paradigmática na educação, é necessário que haja sempre a conscientização dos membros da instituição para a tomada de decisão sobre as orientações e planejamentos. Esta autonomia limita-se uma vez que faz parte de uma equipe de trabalho, em que é necessária grande flexibilidade para o entendimento de todos os envolvidos.

Outro papel de suma importância para os gestores é o de estimulador. Para isto, necessita empenhar-se na valorização e capacitação dos recursos humanos da instituição, no remanejamento de setores e no incentivo aos treinamentos, para que assim o funcionário sinta-se constantemente motivado e valorizado.

Um bom gestor deve atentar-se, não só em relação ao aprimoramento de seus funcionários, mas também com o seu, pois a grande cobrança de pais, secretarias e comunidade a que está exposta a Instituição, cada vez mais exige que os gestores estejam em constante evolução e capacitação devido ao acelerado crescimento e inovação das tecnologias. O gestor deve estar envolvido com diferentes aspectos, mas sempre no sentido de aprimoramento, crescimento, capacitação, motivação entre outros variados conceitos que também podem ser incluídos para que se possa ter uma visão ampla e detalhada ao mesmo tempo sobre uma empresa e desempenho de seus colaboradores. Por isso, é necessário a preocupação com a formação de uma equipe qualificada, para que assim a Instituição possa evoluir constantemente com o apoio de todos os participantes e assim tenha como resultado a boa administração de um gestor.

Em suma, gestão não é sinônimo de administração, visto que a última de dá pelo mecanicismo, o chefe atua sem a participação dos demais, estabelece o que deve ser feito, segue um sistema autoritário, organiza, direciona, coordena e controla, visando sempre a eficácia. A gestão, por sua vez, pressupõe um novo paradigma, segundo o qual, o líder atua de maneira democrática – todos têm voz e vez – busca-se soluções práticas adequadas às necessidades da instituição. O

gestor, além das atividades do Administrador escolar, enfatiza os aspectos filosóficos e políticos.

Vale ainda ressaltar que a gestão não substitui, não elimina, não prescinde a administração. Apenas a supera em suas limitações, dando um novo significado, mais abrangente e de caráter transformador. Assim, a gestão amplia o conceito de ação individual – cada um trabalha pelo seu espaço – para o conceito de ação global – o trabalho é coletivo, propicia a interação e a participação ativa de todos, fazendo com que os objetivos sejam atingidos com mais facilidade (LIBÂNEO, 2004).

CAPÍTULO II - O TRABALHO PARTICIPATIVO

Uma das contribuições mais destacadas e expressivas, abordando o comportamento social e organizacional dos recursos humanos brasileiros da década de 90, é apresentada por Rossetti (1993), através da sistematização de tendências, destacando-se para esta reflexão a seguinte: necessidade de maior participação: será muito importante ver nas organizações a abertura do processo participativo e, ao mesmo tempo, a conscientização da corresponsabilidade dos que ajudam a decidir; a importância do trabalho coletivo e dos exemplos comportamentais que serão sempre uma das pilastras do processo educacional.

A democratização da organização é entendida, aqui, como a criação de um clima formal e informal que permita, aos indivíduos e grupos, o exercício da disputa democrática do poder (poder este compreendido como uma condição que permita às pessoas exercerem uma influência reconhecida, sem que isso represente uma subversão da ordem); entendida, também, como a busca de participação nas decisões de planejamento e controle através do diálogo, da negociação e da parceria bem sucedida.

Severino (1992, p.88) afirma: "O exercício participativo da gestão da Escola é o melhor investimento possível para a prática da democracia, que já é um valor em si mesma, mas que ainda é a melhor mediação para a formação dos educandos com vistas à autêntica cidadania." O que leva a acreditar que o Diretor de Escola maximiza seu próprio poder e oportunidade de sucesso, quando propicia, às pessoas com quem trabalha, condições para alcançarem sentido de poder e sucesso.

Lück (1998, p.16), por sua vez, assevera que:

"[...] a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Esta abordagem também amplia a fonte de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas."

Isto significa respeito ao ser humano, como ser singular, que busca e pode realizar seu projeto, com seus próprios esforços, sem autoritarismos. Em consonância com as assertivas anteriores, Motta (1995) assim se exprime, considerando que a preocupação com a participação é algo que decorre de valores democráticos, isto é, da ideia de que a sociedade ou as coletividades menores com a empresa ou a escola são pluralistas, constituindo-se num sistema de pessoas e grupos heterogêneos e que, por isto mesmo, precisam ter seus interesses, suas vontades e seus valores levados em conta.

Assim, participar não implica que todas as pessoas ou grupos opinem sobre todas as matérias, mas implica, necessariamente, algum mecanismo de influência sobre o poder.

De acordo com a citação anterior, Gardner (1990, p. 162) afirma que a palavra participação vem sendo usada nas últimas décadas, principalmente para denotar envolvimento político, como na expressão democracia participativa. O autor assim se expressa:

"[...] é pouco inteligente permitir que uma palavra valiosa seja tão arbitrariamente restringida. Pais que colaboram com a escola estão participando. [...] Todos estão dando sua contribuição construtiva para a vida da comunidade. – tomando parte, participando. O setor voluntário de nossa sociedade oferece oportunidades infinitas para esse tipo de envolvimento."

Na sociedade, como afirma Gardner (1990), acredita-se que todas as pessoas deveriam ser ouvidas. No entanto, encontram-se variações consideráveis em torno dessa norma.

Sob o mesmo enfoque, Vianna (1986) propõe que a partir da convivência com pessoas que discutem, decidem, executam e controlam atividades propostas comunitariamente, a educação poderá efetivar, da melhor forma possível, seu objetivo de desenvolver integralmente a personalidade humana e sua participação na obra do bem comum, pois, enquanto refletem, conscientizam-se, posicionam-se e decidem a respeito dos problemas de sua comunidade, os indivíduos se sentem integrados, agentes e responsáveis por esse mesmo bem comum que ajudam a construir. É dessa forma, segundo a autora, que, dentro de cada unidade escolar, em cada comunidade, poderá ser iniciado um trabalho participativo.

Nesse sentido, a escola é, juntamente com a família, diretamente responsável pelo processo de socialização do ser humano em seu ambiente; contribui efetivamente para a incorporação das crenças e valores que irão guiar a maioria das condutas e atitudes do indivíduo em relação à sua comunidade e a todas as organizações em que ele interagir no futuro.

Compete, à organização escolar, propiciar condições favoráveis para o trabalho com as pessoas, para que elas possam enfrentar e superar os conflitos em qualquer processo de mudanças. Processo este analisado e discutido, para que possam assimilar e assumir as decisões promovidas por seus pares em busca da qualidade nos resultados do trabalho desenvolvido. De acordo com essas afirmações, Demo (1994, p.88-89) assinala: "A transformação da escola em ambiente didaticamente construtivo e participativo pode ser assumida como o desafio da hora por parte da gestão pública (...)". Assegura ainda que uma direção adequada há de se colocar, como desafio, a fomentar ambiente favorável entre os professores, sobretudo liderando o projeto pedagógico próprio, "no sentido de sair da mesmice medíocre do mero ensinar e do mero aprender, para aderir ao compromisso formativo".

Trata-se de revirar uma tradição secular reprodutiva, cercada de todos os empecilhos imagináveis que repelem a inovação. Demo (1994, p.89) acrescenta, complementarmente, que a confecção do projeto pedagógico não pode ser apenas ato administrativo rotineiro, e, sim: "(...) deve ser o signo da criatividade da escola, a demonstração palpável de trabalho de equipe, o teste da habilidade construtiva sempre renovada."

CAPÍTULO III - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE

Para que a organização e trabalho de equipe aconteça efetivamente, torna-se necessário tomar decisões sobre a utilização dos recursos disponíveis e sobre os próprios objetivos organizacionais. Esse processo é chamado administração. Para ter vida a organização precisa ser administrada, gerida. Administrar uma organização seja ela escolar ou de qualquer outro tipo, envolve, segundo Maximiano (1995), quatro tipos de decisões:

a) Planejamento: definir objetivos, atividades e recursos.

b) Organização: definir o trabalho a ser realizado, os responsáveis pela realização e a alocação dos recursos disponíveis.

c) Direção: mobilizar as pessoas para realização das atividades que levarão aos objetivos.

d) Controle: assegurar a realização dos objetivos e identificar a necessidade de modi-

ficá-los.

Tomar decisões é a essência da atividade administrativa. É o que provoca o movimento da estrutura organizacional em busca dos seus objetivos. Em virtude disso, muitas vezes tende-se a centrar na figura do líder (presidente da empresa, diretor de escola...) o sucesso ou fracasso da organização. O líder é quem decide. Uma administração ou gestão desse tipo, centralizada em uma pessoa, é chamada de diretiva. Nela, o líder estabelece os objetivos de toda a organização, define o que vai ser realizado, por quem, quando e com que recursos. Ele dirige as pessoas para que cumpram o que foi estabelecido e verifica se o que foi determinado efetivamente foi realizado. Existe uma clara divisão entre quem manda e quem obedece. Contudo, a administração não precisa ser desse jeito. A figura do líder é importante, mas isso não impede que a administração seja exercida de forma participativa: os objetivos da organização são definidos pela equipe que a forma, existe participação nas definições sobre as atividades que serão desempenhadas, bem como no desenvolvimento das mesmas e dos recursos que serão nelas alocados; a mobilização para a realização das atividades não é diretiva e o controle da realização dos objetivos organizacionais é exercido por todos.

Embora ainda seja possível encontrar organizações com administrações diretivas, existe uma tendência crescente na descentralização de decisões, maior autonomia dos indivíduos na realização de suas tarefas e participação no planejamento e resultados organizacionais. Esse movimento não acontece por acaso. A ciência da administração tem apontado cada vez mais as vantagens e oportunidades de uma gestão democrática e participativa: compromisso, motivação, criatividade, atitudes colaborativas são alguns deles. A escola não tem fugido a essa tendência: utilizando um processo administrativo fundamentado em decisões democráticas, a escola tem buscado, cada vez mais, a melhor utilização dos recursos disponíveis em prol de resultados positivos. Assim, considerando essencial a participação daqueles que formam a organização escolar em sua administração, propõe-se desenvolver a equipe que forma a escola, para uma efetiva administração participativa mediante decisões compartilhadas.

A escola pode ser entendida como interação dos sistemas técnico e social. O sistema técnico, envolvendo o propósito, a divisão do trabalho, a coordenação, a burocracia (regras formais, profissionais e impessoais) e a tecnologia (máquinas, conhecimento especializado). O sistema social, envolvendo as pessoas e seus comportamentos (valores, rituais, hábitos...), ambos interdependentes e complementares para seu sucesso.

CAPÍTULO IV - CARACTERÍSTICAS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Libâneo (2004) reitera que a gestão democrática é parte integrante do projeto pedagógico da escola, como expressão da sua autonomia e de sua identidade própria, particular. Seguem abaixo alguns conceitos e definições sobre esse tema: · Democrática, entendida como democratização do acesso, do saber e das relações;

· Abrangente, envolvendo os diversos âmbitos previstos na LDB: pedagógica, administrativa e financeira;

· Participativa, envolvendo os diversos segmentos que compõem a escola: dos diretores aos vigilantes, incluindo professores, técnicos, funcionários, pais, alunos; · Educativa, implica a consciência de que a aprendizagem para o exercício participativo e propositivo da cidadania passa, necessariamente, pela vivência democrática. Só se aprende democracia, sendo democrático;

· Supõe a implantação e implementação de estruturas de reflexão e tomada de decisão coletivamente, como: forma comunitária de escolha dos diretores, assembleias gerais da comunidade escolar, conselhos deliberativos escolares, associações de pais e mestres, grêmios escolares;

· Supõe a instituição de mecanismos de circulação de informações entre os diversos segmentos e de estímulo e incentivo à participação, como reuniões periódicas, murais, boletins informativos, divulgação de atas e relatórios;

· Administrar o pessoal lotado na escola é tarefa primordial, precisando criar-se um clima de convivência democrática.

· Exige liderança da equipe gestora para estimular a participação, refletir e sistematizar o processo, dirimir conflitos, solucionar criativamente os problemas, contribuir para a geração de consensos internos por meio do diálogo sobre os diferentes olhares;

· Exige o redesenho do poder na escola. As decisões passam a ser tomadas coletivamente e já não mais por uma pessoa ou pequeno grupo de pessoas; · Exige a consciência de que o que se pretende é a gestação de uma nova cultura fundamentada na participação e na democracia. Esse é um processo lento, o que exige, portanto, avaliação permanente do processo;

· Exige processos sistemáticos de formação de todos os segmentos para a participação. Formação dos diretores, dos conselhos ou membros das associações para o conhecimento da legislação nacional e local. Muitas vezes impera o conhecimento como fator de poder, o que pode gerar inibição da voz dos pais, funcionários ou alunos;

· É preciso cuidar para evitar a burocratização e a rotinização da gestão, priori-

zando prazos, procedimentos, atas e ofícios, em detrimento do pensar e do agir coletivo;

· É preciso cuidar para que o critério central das decisões coletivas seja o da qualidade da escola pública e não o interesse elitista ou excludente ou descomprometido com a educação que ainda impera em determinadas escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi destacado que a organização dentro de uma instituição, qualquer que seja, inclusive no âmbito escolar, é o grande diferencial para se produzir uma gestão de qualidade. Esta nova estrutura e estilo de gestão fora integrada aos ambientes educacionais, através de um novo paradigma, que necessita, repetir, para reforçar, e não mais só transmitir conteúdo, mas sim desenvolver habilidades, competências, inteligências, atitudes e valores. O grande desafio é, por outro lado, gerir as relações pessoais e profissionais de forma a torná-las harmoniosa. Sem o trabalho coletivo, dificilmente consegue-se alcançar os resultados propostos, pois é a integração do grupo que permite uma intervenção para que se definam os objetivos a serem alcançados. Os resultados são significativos, desde que o gestor saiba ser flexível, lidere, tenha responsabilidade e seja competente. Para que todos estes requisitos sejam alcançados é necessário que o gestor tenha conhecimento sobre o que faz, por isso é grande a necessidade da capacitação e aprimoramento constante desse profissional.

Diante disso, a gestão escolar em equipe, ou seja, participativa, significa uma nova forma de administrar a escola, permitindo que haja, por parte dos integrantes que estão relacionados com a estrutura escolar, uma posição mais ativa em relação às políticas que orientarão as atividades da instituição de ensino em determinado período. Gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo. Representa um avanço democrático significativo, sendo uma demonstração efetiva da necessidade que as entidades públicas têm em estabelecer uma nova forma de relação com as pessoas integradas da sociedade, assim se estará permitindo ao aluno um desenvolvimento integrado.

Para o desenvolvimento de um trabalho coletivo e participativo, é preciso estimular a interação entre os participantes, que possam trocar ideias, dividir tarefas e enfrentar as dificuldades superando as divergências que acabam dividindo o grupo. O cultivo das diversidades de opiniões enriquece e amplia a visão particular do que se pretende realizar ou efetivar. Esse relacionamento permite o questionamento de certezas, a articulação de ações, a participação mais ativa de todos nos processos desenvolvidos no ambiente, o que proporciona a diminuição de resistências às formas de pensar, favorecendo a mudança.

Espera-se do gestor que antes de tudo, seja um educador, utilize as orientações do sistema para fortalecer a função educativa da escola e consiga atuar com toda competência administrativa, para fazer fluir a ação pedagógica. Na gestão participativa em relação à comunidade escolar, é do gestor que se espera a articulação de todas as ações da escola. Se o gestor for comprometido com o trabalho e acreditar no projeto da escola, este terá mais chances de ser elaborado, consolidado e implementado.

O gestor deverá estar consciente de que nem todos os problemas terão solução. A escola busca resolver suas necessidades quando o mesmo delega tarefas a todos os profissionais da escola e até aos colaboradores externos. Ele é dirigente quando organiza o todo em partes, fazendo grande articulação na escola, com o envolvimento de todos mantendo clima favorável, avalia resultados, cuidando para que os acertos sejam valorizados, os erros corrigidos e superados.

Coordenar um grupo requer persistência, honestidade e predisposição para desenvolver a forma da virtude do amor pela escola, da eficiência concreta de deveres e na satisfação da qualidade escolar. Vale a pena, pois um grupo coeso é capaz de mobilizar forças de tal forma que o todo constitua um bem beneficiando a todos.

A participação direta da comunidade é o reconhecimento de sua importância, visto que ela fornece informações que serão a base do trabalho dirigido pela escola, pois na educação cidadã, a reflexão sobre o grupo social em que o aluno se encontra é um requisito relevante e que deve ser observado. A escola só terá maior sucesso se a ação for coletiva, e isto dependerá dos gestores que delegam a escola, os quais precisam transformar sua maneira de ser, agir e construir. Somente a escola comprometida, pode construir coletivamente e formar alunos responsáveis.

Em suma, este tema ainda é inovador, principalmente para as instituições educacionais, visto que, esta nova visão acerca dos procedimentos, tecnologias e ferramentas de trabalho tratado ao longo da pesquisa apresentada, possa vir a contribuir muito para o aprimoramento da gestão educacional. Assim sendo, concluo que a gestão é constituída de vários fatores, como estratégias, ferramentas e compreensão nas relações interpessoais que necessitam ser geridas com muita dedicação e organização para o sucesso da instituição.

REFERÊNCIAS