GESTÃO EM SALA DE AULA

ROGERIO SAURER DALBONI

RESUMO

A gestão democrática na escola e na sala de aula é uma abordagem que busca envolver os professores na tomada de decisões e na organização do trabalho escolar. O papel do professor é fundamental nesse processo, pois ele atua como mediador da interação entre os alunos, promovendo o desenvolvimento de cidadãos democráticos. Isso requer uma redefinição do papel do educador, estimulando o envolvimento dos discentes no processo de ensino-aprendizagem e conscientizando-os sobre a importância do aprendizado. O professor busca não apenas o desenvolvimento intelectual dos alunos, mas também o desenvolvimento moral, promovendo a análise dos valores necessários para a convivência social.

Palavras-chave: Gestão; Professor e Aluno.

ABSTRACT

Democratic management at school and in the classroom is an approach that seeks to involve teachers in decision-making and in the organization of school work. The teacher's role is fundamental in this process, as he acts as a mediator of interaction between students, promoting the development of democratic citizens. This requires a redefinition of the educator's role, encouraging students' involvement in the teaching-learning process and making them aware of the importance of learning. The teacher seeks not only the intellectual development of the students, but also the moral development, promoting the analysis of the values necessary for social coexistence.

Keywords: Management; Teacher and student.

INTRODUÇÃO

A sociedade atual está passando por grandes transformações econômicas, políticas e sociais, que estão afetando a relação entre os valores humanos, comportamento e ética, trazendo assim novos desafios para a educação. Consequentemente, ao longo da última década, as instituições têm sido incentivadas a adotar novas abordagens administrativas e organizacionais, com base na descentralização, autonomia e participação.

Essa mudança sinaliza o surgimento de uma nova cultura escolar, na qual os professores são encorajados a participar não apenas das atividades em sala de aula, mas também da organização e gestão do trabalho escolar. Do ponto de vista legal, a gestão democrática é respaldada tanto pela Constituição Federal (CF 05/10/1988), quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n° 9394 de 20/12/1996) e pelo Plano Nacional de Educação (Lei n° 10.127 de 09/01/2001).

A gestão democrática da escola é prevista no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que estabelece as seguintes diretrizes:

Os Sistemas de Ensino definirão as formas de Gestão Democrática do Ensino Público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996)

Diversas pesquisas têm ressaltado a centralidade da gestão e do gestor escolar nas determinações legais, destacando sua responsabilidade não apenas pelo desenvolvimento do sistema escolar, mas também pela promoção dos princípios fundamentais de igualdade de oportunidades educacionais e qualidade de ensino (FONSECA, OLIVEIRA e TOSHI, 2004, p. 54).

Reconhecemos a importância das reflexões desses autores, entre outros, e não desejamos contribuir para estudos que atribuem exclusivamente ao gestor ou ao educador o protagonismo do sucesso ou fracasso educacional, sem considerar as condições reais do trabalho pedagógico. Ao mesmo tempo, reconhecemos que a gestão democrática pode assumir diferentes abordagens, algumas até mesmo antagônicas, que resultam em práticas diversas. Também entendemos que, no âmbito operacional, a gestão democrática não está isenta de contraposições. Essas considerações nos levam a refletir sobre a importância da gestão aberta na escola, especialmente no contexto da sala de aula.

Assim sendo, partindo do entendimento de que a escola tem como principal objetivo garantir que os indivíduos se apropriem dos conhecimentos historicamente produzidos, este trabalho se propõe a discutir, sob uma perspectiva democrática, como envolver os alunos de maneira efetiva no processo de ensino-aprendizagem, assegurando ao mesmo tempo seu acesso ao conhecimento.

DESENVOLVIMENTO

Um Breve Relato da Construção Histórica da Gestão

A gestão da sala de aula no Brasil, des-

de o período colonial, foi influenciada por recursos didáticos e metodologias que visavam o controle e a autoridade. Os colonizadores e os padres jesuítas desempenharam um papel importante nesse processo, ao chegarem ao país para catequizar os índios e alfabetizar os filhos dos colonos.

Apesar da resistência dos índios, os jesuítas conseguiram estabelecer seu domínio, disciplina, organização e controle por meio de um método que envolvia repetição, memorização e ênfase na concentração e no silêncio, caracterizando uma disciplina extremamente severa e rígida.

Pesquisas revelam que diversos problemas enfrentados atualmente na formação de professores têm suas origens históricas. É possível observar que o empoderamento e domínio de autores com objetivos capitalistas influenciaram o trabalho pedagógico, direcionando-o para preparar os estudantes a fortalecer os privilégios da classe dominante. Nesse contexto, parece que pouco interesse foi dado aos nativos da terra, uma vez que o foco principal era utilizar sua mão de obra para impulsionar a produção capitalista. "Historicamente, os professores foram, durante muito tempo, associados a um corpo eclesial que agia com base nas virtudes da obediência e da vocação". TARDIF (2008, p. 243).

Os docentes eram obrigados a seguir normas superiores na educação, resultando em uma abordagem de sala de aula distante entre educador e educando, com pouquíssima participação do último. A escola não demonstrava preocupação com o aluno, desrespeitando sua cultura, crenças e hábitos, impondo uma rotina estranha e causando danos em sua vida. A gestão da sala de aula ainda era primitiva, com um ensino centrado no método expositivo. Nesse modelo, o professor desempenha um papel central na transmissão de conhecimento, enquanto os alunos assumem uma postura passiva de receptores da informação. Esse enfoque pode limitar a colaboração ativa dos estudantes, a troca de ideias e a construção conjunta do conhecimento. A participação do discentes nas aulas era limitada, com ele absorvendo passivamente o conhecimento sem questionar. Seria necessária uma construção do conhecimento que despertasse o interesse do estudante, proporcionando um ambiente acolhedor, de confiança, diálogo e respeito, levando em conta sua individualidade e sem autoritarismo.

O docente se adequava às demandas da sociedade, priorizando o ensino voltado para o sucesso profissional e as normas do mercado de trabalho. Consequentemente, a legislação educacional foi se adaptando para formar os educandos de acordo com as necessidades do mercado de trabalho. No sistema capitalista, a educação desempenhou um papel de disciplinar e controlar os trabalhadores. Nesse sentido, a sala de aula fica "refém das pressões internas que sofre do sistema" (ZAGURY, 2006, p. 301), a escola possui pouca autonomia, pois está subordinada à classe dominante. Nesse contexto, as escolas assumiram a responsabilidade de treinar e ensinar os trabalhadores visando aprimorar sua eficiência e aumentar a produtividade.

De acordo com Carvalho (2000, p. 16):

Ela tem em suas mãos a oportunidade de ensinar o que é mais importante para os alunos: adquirir habilidades e aptidões que serão úteis para a vida e para o mercado de trabalho. A escola precisa ensinar cooperação. E a melhor maneira de fazê-lo é através de modelos de trabalho em cooperação dentro da sala de aula.

A dinâmica da sala de aula, com a responsabilidade atribuída à classe dominante, resultou em um processo de desvalorização e mascaramento da situação, o que levou os professores a enfrentarem dificuldades decorrentes de uma gestão inadequada.

Essa situação resultou em um gerenciamento ineficiente do comportamento dos educadores, bem como na manifestação de comportamentos indisciplinados por parte dos estudantes em sala de aula, contribuindo para a cultura de indisciplina.

Atualmente, há discussões em curso sobre o papel do educador, o que tem provocado diversas reflexões, especialmente em relação às influências culturais legadas pelo período colonial e pela sociedade industrial. A prática de alguns professionais da educação ainda mantém raízes no passado, quando o aluno não tinha permissão para questionar, mas apenas cumprir deveres.

A gestão na sala de aula: abordagem democrática

A gestão da educação, que engloba tomada de decisões, organização, direção e participação, ocorre em todos os aspectos da escola. De acordo com Ferreira (2008, p. 08), essa gestão se desenvolve principalmente na sala de aula, onde o projeto político-pedagógico é concretizado, não apenas como implementação do planejado, mas também como uma fonte privilegiada de novos insights para futuras decisões. Segundo Libâneo (2004), a concepção democrático-participativa implica na busca de objetivos comuns pela direção, educadores e demais profissionais da educação, bem como na tomada coletiva de decisões que orienta cada um a assumir sua parte na execução do acordo com responsabilidade.

Dessa forma, a gestão em sala de aula, como uma extensão da gestão escolar, pressupõe um espaço onde, com a orientação do professor, comportamentos democráticos possam ser produzidos, manifestados e experimentados. Nesse espaço, os indivíduos são incentivados a agir de forma coletiva e comprometida com os interesses de todos.

Vale ressaltar as palavras de Paro (2007, p. 104): "Se estamos preocupados em formar cidadãos participativos por meio da escola, devemos estabelecer relações e atividades que deixem marcas nos indivíduos que por elas passam, sinalizando a convivência democrática".

A sala de aula é um espaço onde as histórias de vida dos indivíduos se entrelaçam, lidando com acontecimentos de diferentes tempos e espaços. A interação entre os grupos depende da mediação democrática do professor, que possibilita o crescimento de todos os envolvidos. Ao atuar com conhecimento, organização, planejamento e mediação de conflitos, o docente cria situações propícias para a internalização dos conhecimentos pelos alunos, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento de cidadãos democráticos.

A gestão democrática requer uma redefinição do papel do educador, influenciando os aprendizes a se envolverem com o trabalho pedagógico. O professor deve explicar os objetivos dos conteúdos e a importância de alcançá-los, estimulando um diálogo consentido que desperte nos educandos a consciência de que aprender depende não apenas do educador, mas também de sua própria vontade. O docente busca o desenvolvimento intelectual e moral dos estudantes, promovendo a análise dos valores necessários para a convivência social.

Aranha (2005, p. 81),

[...] a questão do diálogo, do clima de troca e cumplicidade se fazem importante numa escola radicalmente democrática. Reconhecer os docentes como sujeitos do processo de ensino-aprendizagem, como educadores em toda a dimensão do termo, é essencial. Mas, reconhecê-los também como gestores ou co- gestores do seu trabalho é a linha divisória entre uma mudança real ou fictícia no interior das escolas.

Isso inclui a necessidade de fornecer feedback e ampliar a capacidade perceptiva, sendo essencial para regular o desempenho e promover relações saudáveis. O professor deve ouvir atentamente os alunos, utilizando os apontamentos recebidos para retomar conceitos, acrescentar informações e fazer correções. É necessário ampliar os horizontes, oferecendo-lhes uma visão ampliada da realidade.

Para que tudo isso ocorra, a escola deve ser organizada de forma democrática e estar alinhada com a construção de uma sociedade democrática. Isso implica em um compromisso com a educação e a aprendizagem dos alunos. A transformação das práticas escolares por meio da gestão participativa, em que são sujeitos das decisões e das ações pautadas nessas decisões, proporciona maior desenvolvimento de vivência coletiva e prática social democrática.

A aprendizagem ocorre por meio da interação social e da construção de conhecimentos a partir dessa relação, sendo um processo individual que se desenvolve na sala de aula. A vivência social democrática na escola instiga os alunos a compartilharem experiências e se relacionarem com diferentes pontos de vista.

É fundamental considerar que não é possível atuar na educação, especialmente no ensino e aprendizagem, sem se envolver com a educação. O ato de ensinar envolve um compromisso moral, e o trabalho na sala de aula requer do educador compromisso e ética com os alunos e suas famílias, instrumentalizando-os para uma participação efetiva na sociedade.

A organização da sala de aula para o trabalho didático exige do educador não apenas o domínio dos conteúdos, mas também atitudes democráticas, como autenticidade, cooperação, determinação, solidariedade e respeito mútuo. A postura do professor é um argumento convincente para demonstrar a importância da escola e do trabalho desenvolvido ali para a vida dos estudantes.

A organização e gestão da sala de aula dependem da construção coletiva de regras e procedimentos, do acompanhamento e mediação dos comportamentos. A ordem favorece as atividades de ensino-aprendizagem, e a adequação do espaço para a construção do conhecimento requer o envolvimento de todos os sujeitos e depende da forma como o docente realiza a organização.

Assim, a aprendizagem dos conteúdos e a vivência escolar dependem do diálogo e da tomada de decisões conjuntas entre os envolvidos no processo.

Consideramos que o planejamento das atividades pelo professor é fundamental para garantir a qualidade do trabalho pedagógico. O professor deve administrar o tempo e o espaço escolar, selecionar objetivos e atividades curriculares, dosar os conteúdos e construir a convivência na sala de aula, incluindo os alunos que criam situações de conflito como oportunidades de aprendizagem.

Antecipação também é importante, ou seja, prever o tempo necessário para o desenvolvimento do trabalho em todas as etapas. O educador deve organizar e sequenciar os conteúdos, reservando tempo adequado para as atividades.

A ação educativa é uma forma de gestão, pois envolve planejamento, organização e coordenação. O professor não abdica de sua autoridade, mas a utiliza de forma democrática para garantir que os aprendizes assimilem os conhecimentos de maneira abrangente e diversificada.

A gestão é um compromisso que exige diretividade para executar o planejado e

alcançar os objetivos estabelecidos no Projeto Político Pedagógico. Na sala de aula, o educador dá continuidade ao que foi definido coletivamente, compartilhando poder e responsabilidades e tomando decisões. Para desempenhar essas funções, é importante que o professor tenha conhecimento sobre organização e gestão do trabalho escolar.

Trilhando os caminhos da gestão democrática na sala de aula

Na cultura da escola pública, há uma falta de reconhecimento da democracia como um conjunto de princípios que protegem os direitos fundamentais. Além disso, muitas famílias não se envolvem no acompanhamento dos estudos dos alunos, o que resulta em uma visão distante da escola como um espaço de aprendizado e desenvolvimento. A gestão democrática deve envolver a participação da família para despertar o interesse dos estudantes pelo aprendizado e promover a reflexão sobre a importância da escola.

A escola idealmente deveria ser um espaço de comunicação, permitindo a participação de estudantes, educadores, funcionários e comunidade nas decisões, proporcionando a oportunidade de expressar suas opiniões.

Na execução do trabalho pedagógico, é essencial fomentar a interação de três elementos principais:

Monitoramento contínuo do trabalho escolar;

Reavaliação dos objetivos como pré-requisito para retomar o trabalho;

Estabelecimento de uma comunicação efetiva com a comunidade escolar.

Sobre esse assunto, PARO destaca:

Com relação à baixa produtividade de ensino, o que se constata é certa renúncia da escola pública a responsabilizar-se por um produto pelo qual ela deve prestar conta ao Estado e a sociedade, mas, pela dificuldade de medida de sua qualidade apenas por meio de exames pontuais, faz-se mister um acompanhamento constante do trabalho escolar, garantindo um bom produto pela garantia de um bom processo (PARO, 1997b, p. 7)

Reconhecemos que a escola não pode resolver todos os problemas sociais, pois muitos deles são resultados de questões mais amplas. No entanto, ressaltamos a importância de um maior comprometimento por parte da escola. Isso começa ao priorizar a organização do trabalho pedagógico, integrando os planos de aula dos professores ao Projeto Político Pedagógico da escola. Ao envolver os docentes e a equipe pedagógica nesse processo, a escola cria as condições para um trabalho bem planejado e coordenado.

Garcia (1999, p. 137):

O conceito desenvolvimento profissional dos professores pressupõe uma abordagem na formação de professores que valorize o seu caráter contextual, organizacional e orientado para a mudança. Esta abordagem apresenta uma forma de implicação e de resolução de problemas escolares a partir de uma perspectiva que supera o caráter tradicional individualista das atividades de aperfeiçoamento dos professores.

Destacamos a importância da formação contínua para os professores, independentemente de seu tempo de trabalho na educação. Nesse contexto, eles têm a oportunidade de expandir seus conhecimentos, refletir sobre sua prática e dialogar com outros profissionais para estabelecer novas estratégias de trabalho. O aperfeiçoamento profissional dos educadores é crucial para alcançar a aprendizagem. Essa aprendizagem envolve um crescimento gradual, no qual os alunos se tornam gradualmente protagonistas na construção do conhecimento. Tornar-se sujeito da aprendizagem significa ser capaz de avaliar a si mesmo e procurar desenvolver as áreas em que apresentam dificuldades, com o auxílio dos professores, seja em trabalho individual ou em grupo.

O conflito presente na realidade social também se manifesta na sala de aula, nas relações do grupo, nas opiniões divergentes e no respeito à individualidade. É importante entender que não devemos rotular o outro como "problema", mas sim reconhecer a dificuldade a ser superada. O docente deve trabalhar em conjunto com o estudante para encontrar soluções e ajudá-lo a superar essas situações. Ao intervir nos conflitos, o professor deve promover a percepção dos direitos e deveres, estabelecendo limites. Quando a sala de aula se torna um espaço democrático, o diálogo estabelecido entre o educador e os alunos permite desconstruir e reconstruir conceitos de disciplina com significado. Ao discutir e construir coletivamente a disciplina, ela se torna um conteúdo de aprendizagem, reconhecido como fundamental nas relações humanas. Na perspectiva dos discentes, o professor deve dialogar para compreender as situações da sala de aula e criar momentos de aprendizagem. O diálogo estabelece um relacionamento franco e faz com que os alunos percebam a sala de aula como um espaço coletivo, no qual suas atitudes influenciam as dos outros. Ao refletir sobre suas ações, o educador pode reduzir a indisciplina, integrar os estudantes e criar um ambiente propício para uma aprendizagem significativa e participação crítica. Dessa forma, os professores revelam e constroem conhecimentos e valores por meio do diálogo.

O gestor da sala de aula precisa ter um conhecimento aprofundado tanto dos aspectos legais quanto pedagógicos, sendo

capaz de organizar e orientar o processo de ensino. É importante saber delegar poderes, descentralizar e incentivar a participação dos alunos, mostrando a eles a responsabilidade que possuem na construção do conhecimento. Para ser competente em auxiliar o crescimento do estudante e conscientizá-lo sobre a importância do estudo em sua vida profissional e pessoal, o professor deve estar comprometido com sua função.

A descentralização oferece aos educadores maior autonomia, permitindo que atuem com segurança, conhecendo as condições da instituição. A participação e a transparência são fundamentais para que a descentralização ocorra, gerando confiança e conforto, além de permitir que todos envolvidos saibam onde estão e para onde desejam ir. A falta de transparência pode levar os professores despreparados a evitar situações constrangedoras e se excluírem de um processo no qual não concordam. Da mesma forma, quando os alunos se excluem da sala de aula, pode ser reflexo dessa mesma atitude dos docentes. É importante investigar e resolver as causas dessa exclusão dentro das possibilidades da instituição e em conformidade com a legislação. Ignorar esse fato impõe uma relação antidemocrática entre docentes e discentes, contrariando as proposições legais. A participação dos alunos na sala de aula abrange seu desenvolvimento na aprendizagem dos conteúdos, o relacionamento com os colegas e o respeito às normas estabelecidas. Com a descentralização, eles têm a oportunidade de assumir responsabilidades na organização da classe, na manutenção da ordem e na realização dos trabalhos. A transparência permite avaliar o desempenho da classe, a participação de cada aprendiz e a própria atuação do professor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática traz grandes desafios para a organização e gestão do trabalho em sala de aula. Para alcançar uma gestão legitimamente democrática, é necessário envolvimento, diálogo, tomada de decisões coletivas e foco nos interesses do grupo educacional. A instituição de ensino deve ter clareza das finalidades da educação e dos objetivos que norteiam o trabalho educacional. A sala de aula deve estar de acordo com o projeto pedagógico da escola e com um projeto social mais amplo que envolva a comunidade. O professor gestor deve criar um ambiente adequado para a aprendizagem dos conteúdos a serem trabalhados no dia-dia. A disciplina é importante para que os conteúdos sejam assimilados pelos alunos. A gestão e organização da sala de aula são fundamentais para a aprendizagem e a ordem. A vivência democrática começa na escola, especialmente no ambiente da sala de aula, podendo ser explorada e trabalhada em outros ambientes. O diálogo com os estudantes e suas famílias é muito importante para definir e alcançar os objetivos da instituição escolar. O envolvimento de todos da comunidade escolar, incluindo os alunos, é necessário para alcançar os pontos discutidos e estabelecidos no Projeto Político Pedagógico. O grêmio estudantil pode contribuir para a organização e maior envolvimento dos estudantes promovendo a conscientização e engajamento. Reuniões recorrentes com o Conselho Escolar são de extrema importância para verificar as necessidades da escola e analisar o cumprimento do cronograma planejado. A prática democrática no dia-dia depende não apenas da instituição de ensino e dos educadores, mas também de políticas educacionais comprometidas com a sociedade em geral. A valorização do educador inclui condições de trabalho adequadas, como salários justos, turmas menores, apoio de sala e da direção, integração família e comunidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição Federal do Brasil. 1988. Disponível em: <http://paraiso.etfto.gov.br/admin/upload/docs_upload/legisla01_constituicao.pdf acesso em 22/11/2008>. Acesso em 02/06/23

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9.394/96. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm>. Acesso em 05/06/23

BRASIL. Plano Nacional de Educação. Lei n° 10.127 de 09/01/ 2001. Disponível em:

<http://www.inep.gov.br/download/cibec/2001/titulos_avulsos/miolo_PNE.pdf>. Acesso em 02/06/23

DAL PRETTE, A. Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

VIEIRA,S. L. (org.) Gestão da escola: Desafios a enfrentar. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

FERREIRA, N. S. C. A gestão enquanto instrumento para a construção e qualificação da educação. Disponível em: <http://www.google.com/search?=cache: scGHPcjyEJ: www.centror BR&ct= clnk&cd=3&gl=BR>. Acesso em 02/06/23.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. As tendências da gestão na atual política educacional brasileira: autonomia ou controle? In: BITTAR, M. e OLIVEIRA, J.F (Org.). Gestão e políticas da educação. Rio de Janeiro, DP&A editora, 2004.

FREITAS, H. C. L. Formação de Professores no Brasil: 10 anos de embates entre projetos de formação. Educação & Sociedade, Campinas, v. 23, n. 80, p. 137-168, 2002.

LIBÂNEO, J. C. Didática. São Paulo: Cortez, 1994.

MACHADO, M. de F.C. Gestão e organização da sala de aula. Revista ELO, nº 8, nov.2000. Disponível em: < h t t p : / / www.cf-francisco- holanda.rcts.pt/public/public_elos.htm>. Acesso em 04/06/23

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 3 ed. São Paulo: Ática, 2004.

A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade
da escola pública. Disponível e m : <mailto:forumeducacao@terra.com.br?subject=Fórum Educação Website>. Acesso em 02/06/23

SAVIANI, D. Escola e democracia: polêmicas de nosso tempo. 40. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

TEDESCO, J. C. O novo pacto educativo: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna. Vila Nova de Gaia, Fundação Manoel Leão, 2000.