

gestão pública

A gestão escolar e a organização da escola pública

Karin Adriane Hugo Lucas*

A escola pública no Brasil, em especial nas últimas duas décadas, tem sofrido mudanças substanciais, resultado de políticas macroeconômicas que foram institucionalizadas a partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira 9394/96. Mudanças foram implementadas por meio de políticas públicas e ainda não garantiram uma apropriação por grande parte dos sujeitos da escola: dirigentes, professores, educandos, funcionários e pais.

Uma das principais mudanças ocorridas nas instituições públicas de ensino está centrada na organização do tempo: passamos da seriação aos ciclos de formação. As medidas para implantação de tais mudanças têm como foco o sistema avaliativo: a avaliação da aprendizagem e a avalia-



ção institucional, processos que trazem resultados desafiadores para a organização escolar. Nesse sentido, a escola está sendo desafiada a repensar seu papel e sua forma de organização, o que tem trazido para o debate um tema ainda bastante polêmico e controverso: a gestão escolar.

O sistema organizado por ciclos de formação tem desafiado os dirigentes das instituições a repensar seu papel, pois uma organização do tempo escolar que tem como foco o educando requer, segundo a antropóloga Elvira Souza Lima, "(...) uma tentativa de se organizar um processo de ensino e aprendizagem que esteja de acordo com as características do desenvolvimento humano, que é essencialmente diverso e que se efetua por idas e vindas, até que o educando constitua determinado conceito, entenda e utilize um sistema simbólico, use os conceitos formais para compreensão da vida cotidiana, constitua formas novas de pensamento e se situe eticamente em relação ao conhecimento".

Sendo assim, um dos principais desafios do sistema organizado em ciclos é uma maior articulação entre os sujeitos da escola, visando ao desenvolvimento humano. A gestão escolar, nessa perspectiva, será eficaz ou não à medida que for resultante de um processo de interação entre os diferentes sujeitos. Para tanto, deve focar a criação de espaços formativos que possibilitem a participação e o acompanhamento por meio de processos e instrumentos para uma gestão compartilhada.

O cuidado deve estar em ir além do discurso que preconiza a coletividade e centrar-se na apropriação de meios mais adequados para a obtenção de produtos. Podemos destacar o diagnóstico, o planejamento, o registro, a avaliação e a sistematização como instrumentos teórico-metodológicos a serem necessariamente aprofundados em espaços permanentes de formação.

O gestor, como mediador e facilitador do diálogo, adquire papel de sistematizador do coletivo escolar, uma referência que acompanha os processos por meio de ferramentas debatidas e construídas pelo conjunto. Poderíamos dizer que, assim, a gestão estaria fomentando a construção coletiva do conhecimento, na qual o importante são os diferentes sujeitos da aprendizagem, e não a promoção em si.

Nessa perspectiva, a organização da escola em ciclos favorece e potencializa um dos pressupos-

A mudança de paradigma está na organização de uma escola que respeite os diferentes ritmos e tempos de aprendizagens, considerando o conhecimento que todos os sujeitos trazem para ampliação e criação de outros novos. A situação coletiva cria oportunidades de reflexão, permitindo a circulação de informações, a problematização das várias práticas educativas, o estudo de questões teóricas que aprofundam a análise desta prática e a reelaboração da mesma, possibilitando o crescimento individual dos sujeitos.

Enfim, é nessa relação educativa que os dirigentes deixam sua condição hierárquica para exercerem um papel de construtores de conhecimento, numa perspectiva participativa, crítica e de interação com sua comunidade escolar. Esse, portanto, é um longo caminho a percorrer e que traz inúmeros desafios, dentre eles, formar gestores que tenham como

... um dos principais desafios do sistema organizado em ciclos é uma maior articulação entre os sujeitos da escola...

tos básicos da educação humanizadora preconizada por Paulo Freire, o de que todos os seres humanos são capazes de aprender, mesmo em ritmos e tempos diferentes, combatendo as representações que alguns pais e até mesmo professores trazem de que determinadas crianças, jovens e adultos não conseguem aprender.

foco os desafios da prática e, a partir daí, construir uma gestão escolar que seja eficiente na superação dos limites próprios de cada realidade. ■

*Consultora em Políticas Públicas para Educação

www.gestaoescolardequalidade.org.br