

# **I ENCONTRO REGIONAL DE GESTORES E TÉCNICOS PEDAGÓGICOS DO ESTADO DE RONDÔNIA: CONSTRUINDO CAMINHOS DEMOCRÁTICOS NA GESTÃO PÚBLICA**

**Marli Fernandes de Oliveira Cahulla<sup>1</sup> - Seduc/RO**

E-mail: rosinhamaceira@yahoo.com.br

**Irany Freire Bento<sup>2</sup>**

**Resumo:** O objetivo deste texto consiste em relatar a experiência de promover a construção de práticas democráticas entre os gestores educacionais, por meio do fortalecimento das relações de parceria entre a Secretaria de Estado da Educação/SEDUC, as representações de ensino e as escolas. Tal proposta foi concretizada por meio da realização do I Encontro Regional de Gestores e Técnicos Educacionais de Rondônia, que consistiu em propiciar reflexões sobre o papel dos gestores na articulação das ações educativas. Foram realizados onze encontros regionais de outubro de 2008 a maio de 2009 que envolveram 1.600 pessoas entre representantes de ensino, coordenadores pedagógicos, secretários escolares e gestores escolares. A metodologia adotada para os encontros foi estruturada por meio de palestras, reuniões pedagógicas e visitas às escolas, para assessoramento pedagógico e levantamento das necessidades. O referencial teórico utilizado no embasamento deste relato de experiência põe em evidência a importância do papel atuante do gestor na construção de uma gestão democrática e participativa.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Parceria. Integração.

## **INTRODUÇÃO**

O trabalho com a educação e, mais especificamente, com a gestão necessita de constantes reflexões sobre seus aspectos teórico-práticos para viabilizar uma práxis e uma cultura democrática. Tal premissa associa-se à necessidade do gestor estar inserido em seu tempo, sendo capaz de entender a realidade socioeconômica e cultural que o cerca, a ponto de redimensionar o seu conhecimento e as suas responsabilidades sociais e profissionais para promover mudanças na educação e enfrentar constantes desafios.

Nessa perspectiva, a Secretária de Educação, professora Marli Fernandes de Oliveira Cahulla e a Coordenadora Pedagógica da Secretaria de Estado da Educação, professora Irany Freire Bento idealizaram o I Encontro Regional com Gestores e Técnicos Educacionais do Estado de Rondônia caracterizou-se como uma reunião de trabalho cujo objetivo foi promover a integração entre as Secretarias Regionais, Representações de ensino e escolas estaduais sob sua jurisdição, bem como oportunizar um trabalho em equipe que possa vislumbrar as competências e habilidades de todos os que fazem a educação para que ocorra o ensino de qualidade com uma aprendizagem significativa de nossos educandos.

---

<sup>1</sup> Secretária de Educação do Estado de Rondônia

<sup>2</sup> Coordenadora Administrativo Pedagógica da secretaria de Estado da educação.

Esse encontro teve como público-alvo diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, e secretários escolares, além de representantes e coordenadores pedagógicos das RENs. No ano de 2008, foram realizados encontros nas seguintes regionais: Porto Velho, Ariquemes, Jaru, Ouro Preto, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Rolim de Moura e Vilhena. Em 2009, o encontro ocorreu em Cacoal, Costa Marques e São Miguel do Guaporé, totalizando 11 encontros regionais que envolveram 52 municípios e seus distritos.

Manter uma relação de proximidade com toda equipe gestora que está atuando na educação do estado de Rondônia, conhecendo suas práticas cotidianas, reconhecendo os acertos, conhecendo como cada equipe está atuando e como pode melhorar sua atuação a cada atividade desenvolvida no contexto pedagógico e administrativo, é uma forma de impulsionar o envolvimento de todos para a construção de uma educação de qualidade.

O desvelar dessa experiência traz nas entrelinhas a dinâmica de construção de uma gestão democrática e participativa que vem a cada dia se solidificando, a partir de uma corresponsabilidade consciente e partilhada por todos os membros que atuam na gestão educacional do estado de Rondônia.

## **1 UM OLHAR PANORÂMICO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL**

As reformas educativas ocorridas nos últimos 20 anos, decorrentes de necessidades e exigências geradas pela reorganização produtiva no âmbito das instituições capitalistas, afetam diretamente a educação, pois com base no entendimento de Libâneo (2005), tais reformas expressam uma tendência no sentido de que novos tempos requerem nova qualidade educativa, implicando mudanças nos currículos, na gestão educacional, na avaliação dos sistemas e na formação dos professores. Nessa perspectiva, as transformações que o mundo em geral, a sociedade brasileira e a escola tem vivenciado apontam para o aguçamento dessas dimensões. Desconsiderá-las pode representar um desvio e um entrave ao avanço da escola e de todo processo político-pedagógico e de ensino-aprendizagem por ela desenvolvidos.

Imersos nessa conjuntura, os sistemas e políticas educacionais adotam medidas como descentralização, autonomia das escolas, reorganização curricular, novas formas de gestão e direção das escolas, que se configuram em estratégias para que o sistema de ensino e as escolas contribuam significativamente na construção de um projeto de nação, formando sujeitos capazes de participar ativamente desse processo.

Resulta dessa percepção o princípio de que o momento atual não só exige, mas também é propício à adesão e implementação de uma proposta de gestão democrática que ultrapasse as fronteiras do discurso permitindo, assim que todos os envolvidos participem de forma ativa do planejamento, da execução e avaliação de políticas e práticas educacionais. A consolidação dessa proposta se estabelece numa gestão norteada pelo diálogo, concebido como princípio articulado e mediador de todo o processo do trabalho em equipe. Corroborando com esse princípio, Cury (2005, p.14) afirma:

A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.

Portanto, considerando o exposto, evidencia-se a necessidade de se desenvolver um trabalho coletivo que propicie, a partir do diálogo, uma atividade de construção e reconstrução do conhecimento, bem como o confronto entre pontos de vista diferenciados e, a partir daí, a imersão de confluências e o amadurecendo perspectivas. Tais aspectos são fundamentais para o compromisso sócio-político de uma gestão participativa e democrática, envolvida com interesses da coletividade, favorecendo a ampliação e compreensão do mundo, de si mesmos e dos outros, marcando presença no exercício da cidadania. Nesse sentido, Cury assim se expressa:

A constituição faz uma escolha por um regime normativo e político, plural e descentralizado, no qual se cruzam novos mecanismos de participação social com um modelo institucional cooperativo, que amplia o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões. Por isso mesmo, a cooperação exige entendimento mútuo entre os entes federativos e a participação supõe a abertura de novas arenas públicas de deliberação e mesmo de decisão (2005, p.14).

Essas considerações remetem-nos à concepção de Libâneo, acerca dos processos sistemáticos que envolvem a gestão educacional. Para o autor, “esses processos de chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão” (2005, p. 317). Ou seja, são processos que assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Com base nesse entendimento, emerge a ideia de gestão como “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO, 2005, p. 318).

Partindo dessa perspectiva, o conceito de gestão conduz para uma mudança não apenas terminológica, mas, sobretudo, teórico-metodológica, produzindo efeitos que transformem as relações de poder, de práticas e de organização escolar, evidenciando um processo de reflexão consciente sobre o trabalho da direção da escola, que abandona o modelo da administração científica para dar lugar à gestão dos processos educativos, no qual é notória a importância do processo de trabalho em equipe, respeito à realidade e valorização da atuação das pessoas, associado a uma profunda demanda social por participação.

Nas abordagens feitas por autores e estudiosos das organizações e gestão escolar, há o predomínio de duas concepções: a técnico-científica e a sociocrítica. A Concepção técnico-científica é caracterizada por uma visão burocrática e tecnicista. Sob essa ótica, conforme pontua Libâneo (2005), a direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo limitando-se ao cumprimento de um plano previamente elaborado, sendo excluída desse processo a participação.

Sob essa ótica de gestão, a organização é concebida como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, visando sempre alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. Segundo Libâneo (2005), o estabelecimento da estrutura organizacional que compreende o organograma de cargos e funções, hierarquias de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos de cima para baixo, é o que constitui o eixo norteador dessa concepção.

Na busca de caracterizar essa concepção, Vieira (2002) afirma que o foco dessa vertente está voltado às ações de controle e normatização, favorecendo a perda da visão coletiva e do dirigente sobre os objetivos específicos da instituição. Nessa perspectiva, instaura-se uma comunicação linear e vertical, prevalecendo-se da estrutura hierárquica, havendo, portanto, uma maior preocupação com a realização das tarefas do que com as pessoas e com o clima organizacional existente.

Contrapondo-se a esses princípios, na concepção sociocrítica a organização é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões. Essa perspectiva se caracteriza pelo rompimento com os limites das relações hierarquizadas, com os constantes incômodos da divisão e do cumprimento de responsabilidades, zelando para minimizar ou até excluir a fragmentação das ações desenvolvidas, proporcionando mudanças e transformações culturais nas relações postas na organização.

Essas considerações remetem-nos à percepção de Forquin que dá visibilidade à escola, sendo também, “um mundo social, que tem suas características de vida própria, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulamentação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos” (1993, p. 167). Considerando esses aspectos, o processo de decisão que corresponde a essa perspectiva, dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, mantendo sempre uma relação de colaboração.

Emerge desse entendimento a idéia de que a gestão democrática por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada. Do ponto de vista conceitual, Libâneo (2005) afirma que a participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que está relacionada à capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios. Considerando que a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho.

Num sentido mais amplo, a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, uma vez que possibilita o envolvimento de todos os integrantes no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização. Isso porque é por meio da participação que a escola obtém melhor conhecimento dos seus objetivos, das suas metas, da sua estrutura organizacional e de sua dinâmica e de suas relações com a comunidade, propiciando, assim, um clima de trabalho favorável a uma maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Considerando esses aspectos, a gestão participativa configura-se num possível caminho não só para resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar, mas também para adotar formas alternativas, criativas que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes.

O desvelamento desses princípios põe em evidência o fato de que as concepções de gestão refletem diferentes posições políticas acerca do papel das pessoas na sociedade, bem como refletem o compromisso com a conservação ou com a transformação social, pois de se um lado a concepção técnico-científica valoriza o poder e a autoridade, enfatizando relações de subordinação, de outro, as concepções correspondentes à sociocrítica apresentam uma visão de gestão que se opõe a formas de dominação e de subordinação dos indivíduos, dão

fundamental importância ao contexto social e político, à construção de relações sociais mais humanas e justas e à valorização do trabalho coletivo e participativo.

Observa-se, portanto, que na perspectiva sociocrítica há uma proximidade entre organização escolar, gestão e os sujeitos envolvidos no processo, tendo como fio condutor a interação efetiva entre os elementos humanos e o contexto social, político econômico e cultural, com a predominância de práticas democráticas na condução das ações. Nessa perspectiva, a organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas conforme pontua Libâneo (2005), é uma construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e integrantes da comunidade.

Contudo, não se pode deixar de mencionar que a gestão democrática das escolas e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988. Fazendo a análise desse princípio, Cury afirma que “o pleno desenvolvimento da pessoa, marca da educação como dever de Estado e direito do cidadão, conforme o art. 205 da mesma Constituição, ficará incompleto e truncado se tal princípio não se efetivar em práticas concretas nos sistemas e no chão da escola” (2005, p. 15). Logo, a legitimação dessa forma de conceber a organização educacional se dá pela inserção da comunidade escolar numa forma qualitativa de tomada de decisão.

Corroborando com esse princípio, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nos incisos I e II do art. 14, dispõe que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

É interessante destacar que ao se fazer menção aos “profissionais da educação”, compreende-se que esse princípio congrega integralidade, respeito, valorização, ética e igualdade, pois não exclui ou privilegia nenhuma categoria profissional, mas assegura que todos participem da elaboração e, não somente, da execução da proposta pedagógica escolar. Explicitando esse princípio, Cury afirma:

O Estado Democrático de Direito é aquele que reconhece explícita e concretamente a soberania da lei e do regime representativo e, por isso, é um estado de Direito. Ao mesmo tempo, reconhece e inclui o poder popular como fonte do poder e de legitimidade e o considera como componente dos processos decisórios mais amplos de deliberação pública e de democratização do próprio Estado (2005.p.21).

A Lei estabelece a aproximação da escola com a comunidade, integrando-se a ela, fazendo com que também participe de forma ativa desse processo. Dessa forma, a comunidade é instigada a refletir, tomar parte nas decisões tomadas pela escola, rompendo assim, com os esquemas centralizadores. Isto posto, torna-se compreensível que a gestão democrática, concebida como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolar, é o caminho mais viável para que a comunidade educacional se capacite para desenvolver um projeto pedagógico de qualidade e, conseqüentemente, possa gerar cidadãos ativos, aptos a participar da sociedade como profissionais compromissados.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais mencionam aspectos que se destacam no processo de uma gestão democrática:

[...] cabe à escola também garantir meio para que os alunos possam por em prática sua capacidade de contribuição. O fornecimento das informações, a explicitação das regras e normas da escola, a promoção de atividades que possibilitem uma participação concreta dos alunos, são condições para a construção de um ambiente democrático, [...] a escola é uma instituição social com poder e possibilidade de intervenção na realidade. Assim, deve estar conectada com as questões mais amplas da sociedade, incorporando-se a sua prática (2001, p. 75).

Nesse sentido, democratizar a gestão é partilhar decisões com o coletivo escolar, é ter visão da globalidade que supere a divisão do trabalho na escola, é oportunizar a participação da comunidade externa e implica redefinir a participação dos pais, responsáveis, alunos e comunidade em geral no sentido de se buscar alternativas que estejam voltadas para construir uma escola que esteja a serviço da transformação da realidade.

### **1.1 A autonomia como princípio norteador da gestão educacional**

Com base no conceito de autonomia, tem-se a compreensão de que este princípio está relacionado à faculdade de se governar por si mesmo, bem como relaciona-se à idéia de emancipação e independência. Configura-se num sistema ético segundo o qual as normas de conduta provêm da própria organização humana (HOLLANDA 1983). Fazem parte desse conceito as idéias de sujeito e de normas caracterizando o sujeito autônomo como um ser capaz de propor e conduzir-se por normas sugeridas ou aceitas livremente por ele próprio. Implícita na idéia de propor ou aceitar normas de conduta a partir de si mesmo está a noção de liberdade, ou seja, a capacidade de escolher entre alternativas possíveis e/ou criar novas situações ainda não existentes (SILVA, 1998).

No entanto, direcionando as noções de autonomia, sujeito, normas, liberdade para uma discussão mais complexa, torna-se necessário acrescentar nessa reflexão a inevitável situacionalidade de toda realidade humana. Em outras palavras, todo ser e agir humanos estão fadados a ocorrer condicionados por circunstâncias precisas e concretas. Isso significa, de acordo com Silva (1998), que não há liberdade absoluta, mas sempre relativa, consistindo esta liberdade mais na capacidade de escolha do que na de criação incondicional.

Nessa perspectiva, depreende-se o entendimento de que o exercício da autonomia ocorre em uma situação concreta permeada pelas relações do sujeito com os elementos naturais e culturais presentes no ambiente, incluindo a existência de outros sujeitos com atuações que podem visar objetivos competitivos ou cooperativos em relação ao sujeito considerado. Destaca-se ainda, dentro da noção de autonomia a idéia de poder, considerado como a capacidade de influenciar as pessoas de modo a obter sua adesão aos propósitos almejados.

Diante do exposto, torna-se compreensível a defesa da autonomia da escola pública como fator indispensável para que de fato ocorra a implantação da gestão democrática do ensino público. Tanto que ela tem sido defendida em nome de diversos fatores, entre os quais podem ser destacados, conforme Silva (1996), a melhoria do desempenho do sistema, em termos de maior racionalidade administrativa; a natureza intrínseca do processo educacional, que exige uma escola autônoma para existir; e a relação entre diversidade cultural e escola única. Retratando com clareza o princípio de autonomia da escola pública, Azanha apud Silva (1996, p. 64) destaca:

O fundamental é que a autonomia de nossas escolas públicas esteja impregnada de um ideal pedagógico que constitua a base de uma tarefa educativa, cuja excelência há de ser medida pela sua capacidade de instalar uma autêntica convivência democrática, e, por isso mesmo, de formar homens críticos, livres e criativos até mesmo a partir de condições sociais, políticas e econômicas adversas. Por isso, é preciso não perder de vista que a busca da autonomia da escola não se alcança com a mera definição de uma nova ordenação administrativa, mas, essencialmente, pela explicitação de um ideal de educação que permita uma nova e democrática ordenação pedagógica das relações escolares.

Vê-se, pois, que a defesa da autonomia da escola pública está relacionada à natureza intrínseca do trabalho educativo, que é, por definição, uma obra a ser realizada por sujeitos autônomos. Nesse sentido, há ênfase na necessidade absoluta da autonomia dos sujeitos da ação educativa, uma vez que a burocratização dos serviços educativos impede qualquer trabalho educacional autêntico. É notável, portanto, que a verdadeira educação na unidade



educacional só pode ocorrer desde que nesta haja a autonomia pedagógica e, para que haja esta autonomia pedagógica, será necessária a autonomia administrativa (SILVA, 1996).

Como processo eminentemente social e coletivo, a autonomia da escola é um exercício de democratização de um espaço público. Na concepção de Neves (1995), é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão a quem servem, atribuindo à escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e família, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, caracterizando-se assim, como uma categoria essencialmente democrática.

O processo de autonomia nas escolas se fortaleceu a partir de 1995 com a LDB, lei 9394 de 20 de Dezembro de 1996 e a lei 9424 de 14 de Dezembro de 1996, através da criação do FUNDEF e do Programa Dinheiro na Escola (PDDE) que vieram auxiliar a consolidação da autonomia escolar, bem como o seu fortalecimento. A LDB, estabeleceu ainda, nos artigos 14 e 15, que os sistemas de ensino público da educação básica de acordo com suas peculiaridades, têm como princípio a participação dos profissionais de educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes.

Dessa forma, a autonomia configura-se em um dos fatores no quadro geral de transformação pela qual deve passar a administração escolar e, conforme analisa Neves, consolida-se em três eixos básicos: eixo administrativo, eixo pedagógico, eixo financeiro. Para a autora, “a autonomia, democratizando internamente a escola pública, valoriza o trabalho dos profissionais, realça sua competência técnica e cria condições mais favoráveis ao exercício do seu compromisso social, que é educar” (1995, p. 107).

O eixo administrativo está intrinsecamente relacionado à organização da escola. Logo, esse eixo põe em evidência o estilo de gestão e a figura do diretor participativo e integrador por meio de distintas dimensões, dentre elas, na forma de gestão, nos controles normativo-burocráticos internos ou externos, na racionalidade interna, na administração de pessoal e material e no controle de natureza social.

O pedagógico está estreitamente ligado à identidade, à missão social, à clientela e ao projeto político pedagógico da escola cuja essência fundamenta-se nas ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino, bem como ao atendimento das necessidades básicas de aprendizagem em seus diferentes e crescentes níveis. Destacam-se, nesses termos, o poder decisório referente à melhoria do ensino-aprendizagem, a qualidade de trabalho do pessoal

docente, acordos e parcerias de cooperação técnica, visando assim, ao enriquecimento da ação educativa como um todo.

Nesse empreendimento, todos os membros estão diretamente envolvidos, contudo se sobressai a responsabilidade do gestor e da coordenação pedagógica. Tal premissa põe em evidência as atribuições pedagógicas e administrativas próprias do gestor escolar, sendo uma das mais importantes, a de gerir o processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas. Seguindo a explicação de Libâneo, “em geral, ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando os aspectos pedagógico-curriculares a uma coordenação pedagógica” (2005, p. 372).

Destaca-se, ainda, outro aspecto considerado importante do trabalho do gestor, que é justamente o papel de intermediário entre a escola e as instâncias superiores do sistema, haja vista que as escolas estão vinculadas a um sistema de normas e de diretrizes regido por autoridades do Estado que por sua vez, têm a incumbência de indicar objetivos mais amplos de qualidade de ensino a ser atingida, bem como fornecer os meios concretos para alcançá-los.

Está relacionada à atuação da coordenação pedagógica, a viabilização do trabalho pedagógico-didático e por sua integração e articulação com vistas à qualidade do ensino. Nessa perspectiva, a coordenação pedagógica, conforme pontua Libâneo (2005, p. 373), “tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores para que cheguem a uma situação ideal de qualidade de ensino, ajudando-os a conceber construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos”. Dessa forma, há o entendimento de que organizar, orientar e harmonizar são competências inerentes ao trabalho do coordenador.

Tal trabalho configura-se em uma assistência que se processa por meio de monitoração sistemática da prática pedagógica docente, sobretudo mediante procedimentos de reflexão e de investigação para o devido acompanhamento e elaboração do projeto pedagógico e outros projetos, orientação da organização curricular e o desenvolvimento do currículo. Evidenciam-se no desempenho dessa função, as relações do coordenador pedagógico com os diferentes grupos que atuam na educação, uma vez que trabalhar com grupos e estar em grupos, traz como condição lidar com a diversidade, com a heterogeneidade. O atendimento a essa diversidade exige a compreensão das especificidades da educação, sobretudo no que concerne à sua função social de promover o desenvolvimento e a transformação da sociedade.

O eixo financeiro está relacionado à gestão de recursos patrimoniais da aplicação das transferências feitas pelo sistema educacional, da possibilidade de dispor de orçamento próprio e da capacidade de negociar e atrair parcerias e recursos externos. Caracteriza-se basicamente pela gerência dos recursos da escola através da captação de recursos e orçamento próprio, abrangendo o controle e prestação de contas.

Depreende-se desses fatores a compreensão de que a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É definida, portanto, como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Na concepção de Libâneo (2005, p. 333), “Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros”. Em termos práticos, as escolas podem trilhar seu próprio caminho, envolvendo nesse processo, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade que, por meio dessa participação, tornam-se co-responsáveis pelo êxito da instituição. Com isso, a organização escolar transforma-se em instância educadora, ou seja, um espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

## **2 O TRABALHO DOS GESTORES EDUCACIONAIS: OS DESAFIOS DA ATUALIDADE**

Pesquisas, estudos e experiências desenvolvidas sobre a gestão escolar apontam que gerir uma escola transcende a uma atividade burocrática e ao zelo de normas legais preestabelecidas, pois se trata de uma atividade essencialmente política e pedagógica ou político-pedagógica, conforme destaca Freire apud Aranha (2005). Isto posto, fica em evidência o papel extremamente importante dos gestores na melhoria da qualidade do ensino diante das inovações e mudanças educacionais.

Nesse sentido, a inovação envolve todos os setores do sistema educativo: função da instituição escolar, programas individualizados, currículos, organização, utilização do pessoal docente, organização das instalações e orientações metodológicas. Logo, conforme pontuam Valerian e Dias (1993), a literatura consagrada à inovação é inânime em reconhecer que o gestor desempenha papel fundamental na implantação da inovação e no funcionamento eficaz da escola. Parte-se do princípio de que a inovação é indispensável ao contexto educacional, haja vista, “para fazer ingressar as novas gerações no mundo contemporâneo, seria de todo impensável que a escola ignorasse a mudança e recusasse a inovação” (1993, p. 151).

Nessa conjuntura, espera-se que os gestores educacionais sejam capazes de desempenhar papel catalisador, de prever soluções, de ser um auxiliar do processo de transformação, bem como que conheça as condições do meio, a fim de poder inspirar, estimular, orientar e criar o clima necessário à criatividade.

Independente do tipo de sistema a função do gestor se destaca em uma perspectiva global, como a de provocar a melhoria do bom funcionamento da sua organização, bem como de encontrar soluções para os problemas que se colocam para a implementação de novas finalidades educacionais e a função de introduzir a inovação visando melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. Diante disso, a função do gestor não se restringe apenas a de um administrador, ele deve ser também um inovador (VALERIAN; DIAS, 1993).

Com base no exposto, resulta o entendimento de que essas duas funções não são contraditórias, mas tornam-se compatíveis, mas convergem rumo a uma gestão democrática, uma vez que possibilita atribuir poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, comunidade local. Nesse contexto, a qualificação e a motivação dos gestores educacionais destacam-se na sua atuação, não só porque são considerados o pólo integrador de todos os demais, mas também porque é o elemento determinante da eficácia da ação educativa.

Um outro desafio com o qual a escola pública defronta-se está relacionado à questão da diversidade. Tal constatação implica no fato de que não existe apenas uma escola pública, mas uma variedade de escolas que, embora tenham como objetivo atender a um mesmo padrão oficial de ensino, buscam por si próprias melhorar as suas condições a fim de corresponder às necessidades de escolarização de seus estudantes. É interessante destacar, neste momento, que tais características correspondem a uma proposta de escola pública de formação básica como espaço de construção e socialização do conhecimento e que está visceralmente articulada com a formação da cidadania da imensa maioria dos marginalizados, na qual se inclui o aluno trabalhador.

Nesse sentido, Feldmann (1999) acentua que “o papel da escola pública não deve ser circunscrito apenas à questão da escolarização, mas sim, e principalmente, à expressão de um compromisso social e político com qualidade de vida dos alunos”. Em decorrência desse processo, entender a escola pública como espaço de construção do conhecimento é concebê-la como um ambiente formador de identidade dos sujeitos históricos que nela vivem e convivem, tornando-se necessário compreendê-la por meio dos valores, atitudes, sentimentos, emoções que integram o processo de comunicação dos diferentes grupos que nela estão presentes.

Logo, um dos desafios que o atual contexto educacional impõe aos gestores está justamente relacionado a uma constante busca de conhecer e interrogar sobre o público que atende, ou seja, levar a escola a refletir sobre seus alunos é uma premissa essencial para uma direção que se pretende democrática, uma vez que tal postura corresponde reconhecê-los enquanto sujeitos socioculturais e retirá-los da subumanidade que muitas vezes estão submetidos. Na concepção de Aranha (2005), assumir uma postura democrática implica em não retirar dos sujeitos o estatuto da cidadania, do ser humano, partindo do princípio de que são diferentes, mas não inferiores.

Nesse cenário de atuação do gestor, está em destaque o seu papel de líder. A premissa de que a liderança é elemento fundamental na promoção dos melhores resultados, está intimamente relacionada ao princípio de eficiência. Isso se explica pelo fato de a liderança consistir em uma prática que envolve a todos indistintamente, na mobilização de talentos para o bom desempenho profissional.

Dessa forma, o líder verdadeiro, conforme pontua Luck (2002), consegue envolver as equipes pedagógica, administrativa e de apoio na tomada de decisões conforme a problemática existente, tendo em vista que a construção da autonomia é de responsabilidade de todos. Certamente, a liderança alcança resultados satisfatórios quando se consolidam entre os liderados, relações de respeito, confiança e estímulo à criatividade.

Logo, torna-se compreensível o fato de que a liderança não se realiza naturalmente. Ela depende de uma disposição diferenciada, de clareza de intenções e de competências específicas. Compreender o que pode fazer e nessas ações colocar a sua competência é, pois, trabalho do gestor.

### **3 CONSTRUINDO CAMINHOS DEMOCRÁTICOS NA GESTÃO PÚBLICA: UMA EXPERIÊNCIA NO ESTADO DE RONDÔNIA**

O I Encontro Regional de Gestores e Técnicos Educacionais do Estado de Rondônia teve como objetivos promover reflexão sobre o papel de gestores educacionais na articulação e liderança das ações realizadas no âmbito das Representações de Ensino e das escolas, bem como na implementação das políticas públicas para a educação, destacando a importância do planejamento coletivo da equipe gestora para o sucesso das ações administrativas, pedagógicas, financeiras e jurídicas, e discutindo sobre as competências dos gestores das representações de ensino, diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar

com a finalidade de estimular posturas éticas e comprometidas com a educação e com a função desempenhada.

Tendo em vista que o Estado de Rondônia possui 52 municípios distribuídos em uma área de 237.576 km<sup>2</sup> em extensão territorial, o Encontro foi organizado em onze regionais no período de outubro de 2008 a maio de 2009 e envolveram aproximadamente 1.600 pessoas entre representantes de ensino, coordenadores pedagógicos e administrativos das representações, e gestores escolares.

A metodologia da atividade foi estruturada em três momentos: palestras ministradas pela Secretária de Estado da Educação e pela Coordenadora Administrativo Pedagógica da Secretaria de Educação; após as palestras aconteceu o que se denominou gabinete itinerante onde a Secretária de Educação reuniu-se com representantes de ensino e diretores escolares, ao tempo em que a Coordenadora Administrativo Pedagógica reuniu-se com os coordenadores pedagógicos das representações e escolas, em ambas reuniões foram realizados levantamentos de necessidades e encaminhamentos; no terceiro e último momento foram realizadas visitas às escolas da rede estadual do município, conhecendo cada realidade e realizando o levantamento de suas necessidades.

### **3.1 As Palestras**

As palestras proferidas pela secretária de Educação Prof<sup>a</sup> Marli Fernandes Cahulla enfatizaram o conceito de gestão escolar, destacando formas de organização e liderança, exigências para um bom desempenho na gestão pública, as competências dos representantes de ensino, coordenadores pedagógicos, diretores e secretários escolares. A secretária estimulou a participação efetiva dos diretores escolares no Programa de Capacitação de Gestores Escolares (Escola de Gestores) e no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar.

Para execução dessa proposta, partiu-se do pressuposto de que o papel dos gestores ultrapassa os limites da administração burocrática, pois para exercer sua liderança é necessária uma postura comunicativa capaz de promover a colaboração em equipe e a integração de suas ações na busca de resultados comuns. Logo, depreende-se que o trabalho dos gestores não se realiza naturalmente, mas depende de uma disposição diferenciada, de clareza de intenções e de competências específicas, ou seja, compreender o que pode fazer e nessas ações colocar a sua competência. A gestão democrática da educação, conforme pontua Cury (2005), é ao

mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

As palestras proferidas pela Coordenadora Pedagógica da Seduc Prof<sup>a</sup>. Irany Freire Bento destacaram as competências da Coordenação Administrativa Pedagógica, a atuação do pedagogo no contexto escolar, especialmente frente aos desafios da inclusão. Apresentou os quatro pilares para a educação do Séc. XXI: aprender a conhecer, fazer, conviver e ser com os outros, ressaltando a consciência cidadã como elemento primordial para a construção de saberes e competências profissionais que levem em consideração as múltiplas inteligências, inclusive emocionais. Apresentou e propôs reflexão sobre o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do ano de 2007 e a projeção para 2009 das escolas de cada regional.

Fica em evidência, portanto, um direcionamento à gestão democrático-participativa cujo foco está centrado na relação orgânica entre a direção e a participação dos demais membros da equipe. Nesse sentido, destaca-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos, bem como, há a defesa de uma forma coletiva de tomada de decisões, que uma vez tomadas, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho. Na perspectiva dessa abordagem é acentuada a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões. Para isso, de acordo com Libâneo,

valorizar os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação – uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições do ensino/aprendizagem [...] a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação (2005, p. 326).

Dando ênfase à valorização dos profissionais que atuam na educação, foi dado especial destaque às regionais de Ji-Paraná e Cacoal onde foram homenageados os dois professores do estado de Rondônia ganhadores do Prêmio Victor Civita – Educador Nota 10, edição 2008. A professora Andréia Silva Brito do município de Presidente Médici e o professor indígena Joaton Suruí do município de Cacoal tiveram seus projetos escolhidos entre os quase 5 mil projetos inscritos. Na regional de Cacoal também houve homenagem a professora Nilce Maria Barella pelo destaque na pesquisa realizada pela Revista Cidades “Os mais lembrados/2008”, segmento Professor (43,7%), em Espigão do Oeste.

Todos os professores foram homenageados com placa de Honra ao Mérito, reconhecendo que possuem papel central no processo ensino-aprendizagem, que a dedicação e o compromisso são essenciais para o sucesso dos alunos, e que o estado de Rondônia possui profissionais

comprometidos com a aprendizagem de seus alunos, exemplos a serem seguidos por gestores educacionais, uma vez que todas as ações dos gestores em nível de sistema e de escola devem estar direcionadas a fim de que a educação escolar cumpra o seu verdadeiro papel de proporcionar como preceitua a LDB em seu artigo 2º o “pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Com um olhar voltado para a qualificação do profissional da educação, a partir das Diretrizes estabelecidas no Plano Nacional de Educação instituiu-se o **Curso de Formação de Professores Indígenas de nível médio em Rondônia**, legitimado pelo Decreto n.8516 de 15/10/1998 e reafirmado pelo disposto no inciso I, art. 3º da Lei n.821 de 30 de junho de 1999, regulamentada pelo Decreto n. 9.128 de 27/06/2000. Essa iniciativa emergiu da necessidade de formação inicial e continuada dos próprios índios, enquanto professores de suas comunidades. Dentro dessa perspectiva, a SEDUC/RO, através do Projeto de Educação Escolar Indígena, financiou e implementou o Curso de Formação de Magistério Indígena – Projeto Açaí visando ampliar e melhorar o atendimento educacional nas aldeias através da formação em nível de magistério para os professores indígenas.

O Projeto Açaí fundamenta-se numa proposta de capacitação dos professores que atuam na educação escolar indígena no estado de Rondônia, oferecendo formação em Nível Médio (Magistério) a partir de um viés intercultural que contribua para melhoria da Educação Escolar Indígena, possibilitando às populações indígenas a valorização de suas tradições étnicas e o acesso aos bens culturais da sociedade nacional. Por esse viés, proporciona o desenvolvimento de habilidades próprias ao exercício docente nas séries iniciais do Ensino Fundamental, considerando a diversidade lingüística, intercultural e histórica de cada etnia.

### **3.2 As reuniões**

Nas reuniões coordenadas pela Secretária de Educação e seus assessores junto aos representantes de ensino e diretores escolares, foi aberto o diálogo entre os presentes a fim de discutir as dificuldades vivenciadas, ao tempo em que foram sendo feitos os encaminhamentos e orientações pela secretária.

Este espaço de proximidade entre os gestores do sistema e os gestores das escolas, demonstra uma estratégia de liderança democrática que inspira confiança e ajuda a minimizar as incertezas do grupo. Nesta perspectiva a liderança caracteriza-se como suporte das relações interpessoais no ambiente das organizações, uma vez que o líder inspira confiança e pode provocar mudanças no comportamento das pessoas ou grupos (CHIAVENATO, 2000).



As reuniões da Coordenadora Administrativo Pedagógica com os coordenadores pedagógicos das representações e escolas, também foram espaços de trocas, permeados pelo diálogo. As interações revelaram as expectativas e dificuldades vivenciadas pelos coordenadores pedagógicos em nível de representação e de escola. Foram abordados assuntos referentes à formação continuada, proposta curricular, projetos de melhoria da qualidade do ensino. A coordenadora pedagógica da Seduc reforçou a crença no coordenador pedagógico como agente de mudança e incentivador/colaborador dos gestores e principalmente dos professores, e que para coordenar é necessário o trabalho coletivo e articulado com os diferentes atores do sistema e da escola, uma vez que as práticas administrativas e pedagógicas dos gestores “desenham as relações e interações que as pessoas estabelecem em seu interior e definem formas/modelos para o fazer docente (ALMEIDA E PLACCO, 21, 2003)

### **3.3 As visitas nas escolas**

A visita nas escolas do município de cada regional foi um dos desafios da proposta do encontro tendo em vista o grande número de escolas de cada município e o tempo destinado para tal. A presença da Secretária de Educação e equipe nas escolas foi aguardada com muita expectativa por diretores, professores, funcionários e alunos. As instalações das escolas foram visitadas, sendo possível conhecer a utilização apropriada de seus espaços e também suas necessidades que foram anotadas para tomada de providências. Neste aspecto alguns diretores foram parabenizados e outros orientados para traçarem estratégias junto à comunidade para melhoria dos espaços da escola. Durante as visitas, vivenciou-se no cotidiano escolar atividades culturais, artísticas, esportivas, intervalo dirigido e recreio, ouviu-se funcionários e professores, participavam de encontros para breves homenagens de agradecimentos e faziam encaminhamentos sobre questões relativas à escola visitada. Ficou evidente a satisfação de todos com a presença da secretária e equipe na escola.

Em diferentes momentos posteriores aos encontros, os representantes das RENs avaliaram de forma positiva os resultados obtidos após a realização desse encontro em suas regionais. Sob a ótica desses representantes, a proximidade estabelecida entre a Secretária de Educação e Coordenação Pedagógica com as RENs dos municípios e escolas propiciou uma maior integração entre todos os setores ligados à educação, bem como fortaleceu o ânimo dos profissionais que se sentiram mais estimulados e valorizados ao serem ouvidos *in loco*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de refletir a respeito das conquistas realizadas, bem como dos desafios encontrados na trajetória dos gestores educacionais do estado de Rondônia foi norteada por um princípio de gestão democrática e participativa, motivada pela necessidade de conhecer a realidade, as expectativas, responsabilidades e anseios de cada representação de ensino inserida nos diferentes contextos de cada município, dinamizando assim, o espírito de equipe entre os diferentes segmentos que atuam na educação deste Estado.

A busca por essa articulação conjuga o exercício compartilhado dos gestores, a forma participativa e a responsabilidade de cada membro da equipe que constitui o sistema estadual de educação. Tal postura evidencia o fato de que a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e as suas formas externas, mas traz em seu bojo a responsabilidade de estar a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Nos relatórios elaborados após as reuniões em cada regional, as situações urgentes eram encaminhadas aos setores competentes para as providências cabíveis visando solucionar ou minimizar, o mais rapidamente possível, os problemas. Esse procedimento tomado como rotina após a análise dos relatórios gerados a partir das reuniões regionais gerou trocas de informações que abriram um canal de constante comunicação entre as Gerências de Educação e a Coordenação Pedagógica da Seduc, resultando respostas efetivas e soluções rápidas aos problemas levantados.

As soluções para as diversas situações detectadas eram posteriormente discutidas entre os Técnicos da Coordenação Pedagógica e os Gerentes de cada setor, visando difundir o conhecimento adquirido a partir dos problemas levantados.

Logicamente, essa iniciativa foi motivada pelo princípio de que a educação e, mais especificamente, a gestão necessitam de reflexões sobre seus aspectos teórico-práticos para viabilizar uma práxis e uma cultura democrática. Promover uma proposta de democratização, de forma a modificar as estruturas de poder, implica, necessariamente, promover mudanças na gestão. Contudo, para que haja essa mudança, é preciso compreender os conceitos de democracia e suas práticas no interior das instituições de ensino, a fim de estabelecer um processo de gestão vinculada aos objetivos pedagógicos, políticos e culturais da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

ARANHA, Antônia Vitória Soares. Gestão e Organização do trabalho escolar: novos tempos e espaços de aprendizagem. In OLIVEIRA, Maria auxiliadora Monteiro (Org.). Gestão Educacional: Novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BRASIL. Constituição Federal. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. Gestão educacional: novos olhares. Novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

FELDMANN, Marina Graziela. Escola Pública: representações, desafios e perspectivas. In: ALONSO, Myrtes (Org.). O trabalho docente: teoria & prática. São Paulo: Pioneira, 1999.

FORQUIN, Jean-Claude. Escola e Cultura. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

GADOTTI, Moacir. Educação e compromisso. Campinas: Papirus, 1992.

DEMO, Pedro. Professor do futuro e reconstrução do reconhecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

\_\_\_\_\_. Liderança em gestão escolar. Petrópolis: Vozes, 2008. Série Cadernos de Gestão.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE. Parâmetros Curriculares Nacionais. Brasília: MEC/SEF, 2001. v.1.

NEVES, Carmem M. de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.) Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2001.

SILVA, Jair Militão. A autonomia da escola pública: A re-humanização da escola. Campinas, SP: Papirus, 1996.

VALERIAN, Jean; DIAS, José Augusto. Gestão da escola fundamental: subsídios para a análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez, 1993.