



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

LARISSA SILVA CARVALHO

**REFLEXÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA
E EDUCAÇÃO**

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO

2017

LARISSA SILVA CARVALHO

REFLEXÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO

Trabalho apresentado à Faculdade Calafiori de São Sebastião do Paraíso - MG, como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

Área de concentração: Educação Escolar

Orientador: Prof. Me. Cláudio Manoel Person

Linha de Pesquisa: Estado, Sociedade e Educação

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO

2017

FOLHA DE AVALIAÇÃO

REFLEXÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO

CURSO DE PEDAGOGIA

AVALIAÇÃO ()

Professor Orientador: Me Cláudio Manoel Person

Professor Avaliador: Me. César Clemente

Professora Avaliadora: Me Marília Neves

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO
2017

Dedico à minha família que me apoiou e incentivou durante todo o curso.

Aos meus amigos que compartilharam comigo momentos de muito aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que sempre direcionou meu caminho.

A minha família e amigos, pelo apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Professor Me. Cláudio Person, por sua contribuição na orientação desta pesquisa.

“Uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significações mediante uma postura e atuações diferentes.” (LÜCK, 2006, p.47).

CARVALHO, L.S. Reflexões sobre Gestão Democrática e Educação. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Licenciatura em Pedagogia. Faculdade Calafiori. São Sebastião do Paraíso, 2017.

RESUMO

Os fatores de organização mais importantes que influem no ambiente da escola são sua cultura e sua estrutura. Mas também de nada adianta se nestes dois fatores não houver como base um gestor cuja gestão seja democrática, conciliando autonomia, participação e autocontrole. Portanto, o gestor educacional deve ter sempre em mente que a escola é uma organização humana. Esta dimensão é muito importante para compreender a qualidade da educação e da aprendizagem proporcionadas pela escola. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi analisar porque é importante a gestão escolar ser democrática. Justifica-se o tema da pesquisa pelo fato de que, a importância do estudo está nas demandas atuais que desafiam a atuação do gestor no manejo da gestão escolar de forma democrática. Os recursos metodológicos utilizados para a pesquisa foram por meio de um levantamento bibliográfico. Diante do estudo realizado, pode-se concluir que para se ter uma educação de qualidade, a gestão deve ser democrática e participativa. Todos os profissionais da escola devem interagir com essa gestão para que haja projetos responsáveis e bem estruturados em prol de resultados inovadores, pois a junção de todos que é a diferença frente a uma educação tradicional e sem perspectivas.

Palavras-chave: Gestão democrática, Gestor educacional, Participação, Educação, Qualidade.

ABSTRACT

The most important organizational factors that influence the school environment are its culture and structure. But if in these two factors there's no a manager whose management is democratic, reconciling autonomy, participation and self-control, it is of no use. Therefore, the educational manager must always keep in mind that the school is a human organization. This dimension is very important to understand the quality of education and learning provided by the school. Thus, the general objective of the research was to analyze why it is important that school management be democratic. The research theme is justified by the fact that the importance of the study in the current demands that challenge the manager's performance in the management of school management in a democratic way. The methodological resources used for the research were by means of a bibliographical survey. Given the study, it can be concluded that in order to have a quality education, management must be democratic and participatory. All the professionals of the school must interact with this management so that there are responsible and well structured projects for innovative results, because the joining of all makes the difference in front of a traditional education and without perspectives.

Keywords: Democratic management, Educational manager, Participation, Education, Quality.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------|----|
| Figura 1 – Gestão democrática..... | 30 |
|------------------------------------|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Transformações no Ensino..... | 19 |
| Quadro 2 – Princípios diante de uma Escola com gestor democrático e participativo..... | 26 |
| Quadro 3- Princípios do PPP..... | 49 |

LISTA DE SIGLAS

A.C. - Antes de Cristo

APM - Associação de Pais e Mestres

EDUCERE - Congresso Nacional de Educação

FAFICA - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE - Plano Nacional de Educação

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura

PPP- Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1 GESTÃO ESCOLAR: NOÇÕES BÁSICAS | 15 |
| 1.1 ESBOÇO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR..... | 16 |
| 1.2 O SIGNIFICADO DA GESTÃO ESCOLAR..... | 21 |
| 1.3 Bases estruturais e organizaionais da gestão escolar democrática e participativa..... | 25 |
| 2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEGISLAÇÃO | 33 |
| 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ÁREA PEDAGÓGICA..... | 34 |
| 2.2 TESES, DISSERTAÇÕES E ARTIGOS: GESTÃO DEMOCRÁTICA | 37 |
| 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O RELACIONAMENTO HUMANO | 41 |
| 3.1 MECANISMO DE PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR | 42 |
| 3.2 IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE COLEGIADOS | 43 |
| 3.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA | 46 |
| 3.3.1 Princípios norteadores do Projeto Político Pedagógico | 48 |
| 3.4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO | 49 |
| 4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O RENDIMENTO PEDAGÓGICO | 51 |
| 4.1 O PAPEL DO EDUCADOR NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRACIA ESCOLAR | 52 |
| 4.2 O TRABALHO PEDAGÓGICO E COLETIVO: AUTONOMIA DAS ESCOLAS..... | 54 |
| 4.2.1 Autonomia das escolas | 56 |
| CONSIDERAÇÕES | 59 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| REFERÊNCIAS..... | 61 |
|-------------------------|-----------|

INTRODUÇÃO

Eu, Larissa Silva Carvalho, comecei minha caminhada escolar no ano de 1999 com dois anos de idade em uma escola de educação infantil particular, onde fui alfabetizada, essa escola teve um papel muito importante na minha vida, na escolha do meu curso, e da minha profissão, com cinco anos fui matriculada no pré escolar de uma escola pública municipal onde continuei meus estudos até o 2º ano do ensino fundamental. Cursei em uma escola estadual do 3º ano do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio, concluindo meus estudos me inscrevi no vestibular da faculdade Calafiori e comecei no ano de 2014 o curso de Pedagogia onde me interessei pelo tema gestão escolar através de uma aula em que pude perceber a importância da escola na história do Brasil e do mundo, como essa instituição contribuiu para que ideias políticas da época fossem incutidas na população, e o poder que a instituição escolar obteve.

Por isso optei por pesquisar a gestão escolar, qual o seu papel, suas funções, como é eleito, quais os desafios que enfrenta, e como deve exercer sua função de forma democrática.

O gestor escolar é o profissional encarregado pela junção dos setores da instituição escolar com o propósito de trabalharem juntos de forma comprometida com uma educação democrática e crítica, além de oferecerem um ensino de qualidade. Sintetizando, é quem administra os âmbitos da instituição escolar, como o pedagógico, o administrativo e o financeiro.

Sabe-se que a gestão, segundo apontamentos do campo teórico, deve ter caráter democrático e participativo, pois esses dois fatores quando bem planejados e trabalhados trazem para a educação uma visão de cidadania, além de procedimentos que geram a racionalização do uso de recursos materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento e aprimoramento do trabalho das pessoas envolvidas no contexto. No entanto, sua efetivação na escola não parece ser algo simples de se conquistar.

Uma escola democrática é aquela que por entender seu caráter político ultrapassa práticas sociais alicerçadas na exclusão, na discriminação, na divisão social que impedem a construção do conhecimento; por perceber a extensão humana do processo de ensino aprendizagem, investe no crescimento pessoal, interpessoal, e em grupo, ligado às relações sociais em que se dá esse processo. Não se concebe mais uma gestão autoritária, o gestor como dono da escola, e sim o fato de eleger o diretor, buscar a participação mais expressiva

de professores, pessoal de apoio administrativo, pais, mães, responsáveis, alunos no cotidiano da escola e oferecer à população uma educação de qualidade, que é direito de todos.

Para se tornar um instrumento de controle democrático, a serviço da educação, a escola como instituição social tem que se atentar com a superação da qualidade formal.

A eleição de gestores não pode se fazer sozinha, indicador de que a gestão da escola é democrática. É essencial, para que a democracia se estabeleça no sistema público de ensino que seja assegurado a todos os educandos o acesso ao conhecimento, seja ele proveniente de qualquer parte do país, com origem desta ou daquela classe social ou grupo étnico, tanto católico, evangélico, espírita, umbandista, ou judeu, ou seja, uma instituição escolar composta por diversidade. É necessário por fim, que o poder público se conscientize e tenha como papel disponibilizar as premissas materiais e pedagógicas para que os educadores pratiquem o seu exercício de educar as novas gerações, além de expandir políticas reais de qualificação dos profissionais que gerem as instituições escolares de seu sistema, auxílio e averiguação da atuação educativa e de controle da execução dos recursos públicos de que a escola irá alcançar.

Justifica-se o tema da pesquisa pelo fato de que a importância do estudo está nas demandas atuais que desafiam a atuação do gestor no manejo da gestão escolar de forma democrática. Além disso, o acompanhamento da autora, ainda que parcial, da gestão motivou o estudo da temática. E finalmente o presente estudo se justifica, pelo fato de se tratar de um assunto de extremo interesse para os profissionais da educação.

Mediante ao exposto, este trabalho apresenta como objetivo geral analisar porque é importante a gestão escolar ser democrática.

E como objetivos específicos: averiguar as atividades executadas pelo gestor escolar, suas atribuições dentro da escola diante de educandos, educadores, funcionários, pais e perante a comunidade e mostrar como o gestor deve planejar seu trabalho para conquistar uma gestão democrática, na qual apoie todos os discentes do mesmo modo sem nenhuma diferenciação, e finalizando como a gestão democrática influencia todo o meio escolar.

Para conduzir a pesquisa, aborda-se a seguinte indagação: O gestor democrático é um profissional comprometido com a construção de uma educação de qualidade e justa diante de um contexto escolar com diversidade?

Como recurso metodológico para esta pesquisa foi utilizado um levantamento bibliográfico. “Da revisão da literatura depende muito da teoria que se desenvolve no esclarecimento dos fatos que se estudam. Às vezes, a teoria que um autor expressa em alguma

obra fundamental serve de apoio para a análise de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.100).

A caracterização da pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa, sendo que na presente pesquisa foi de cunho qualitativo.

Na pesquisa qualitativa, o método é um caminho para se chegar a conhecimentos válidos e são originados através de informações de pessoas diretamente vinculadas à experiência estudada (MINAYO, 2001p. 21).

A metodologia utilizada será o método dedutivo bibliográfico, com análise de obras de autores renomados.

O primeiro capítulo apresenta de forma sucinta a evolução da gestão escolar, o significado de gestão escolar e descreve as bases estruturais e organizacionais da gestão escolar democrática e participativa. O segundo capítulo destaca a gestão democrática na legislação, na área pedagógica e algumas teses artigos e pesquisas a respeito da gestão democrática. Já o terceiro capítulo fala sobre as atribuições do gestor, a implantação e o funcionamento dos colegiados, e como é realizada a elaboração do projeto político pedagógico da escola, no quarto capítulo mostra-se o trabalho pedagógico e coletivo, e a autonomia das escolas.

Esta pesquisa irá contribuir para esclarecer alguns pontos relativos à gestão da escola, pois a gestão, atualmente, deve ser democrática pelo fato de que a educação é vista como um dos caminhos mais seguros para uma transformação efetiva: um caminho para o bem comum, para uma sociedade mais justa e uma vida mais digna. Dessa forma, o ensino poderá se efetivar na prática uma ferramenta para a edificação e proteção da cidadania.

1 GESTÃO ESCOLAR: noções básicas

A necessidade de regular a educação está registrada desde a Grécia Antiga. Em sua famosa obra *A política*, Aristóteles, que viveu no século IV a.C., assim escreveu sobre a educação formal:

Fica claro, portanto que a legislação deve regular a educação e que esta deve ser obra da cidade. Não se deve deixar no esquecimento qual deve ser a educação e como se há de educar. Nos tempos modernos as opiniões sobre este tema diferem. Não há acordo sobre o que os jovens devem aprender, nem no que se refere à virtude nem quanto ao necessário para uma vida melhor. Tampouco está claro se a educação deveria preocupar-se mais com a formação do intelecto ou do caráter. Do ponto de vista do sistema educativo atual a investigação é confusa, e não há certeza alguma sobre se devem ser praticadas as disciplinas úteis para a vida ou as que tendem à virtude, ou as que se sobressaem do ordinário (pois todas elas têm seus partidários). No que diz respeito aos meios que conduzem à virtude não há acordo nenhum (de fato não honram, todos, a mesma virtude, de modo que diferem logicamente também sobre seu exercício (ARISTÓTELES apud ARENDT, 2000, p. 56).

Desde a antiguidade, a educação formal e aqueles que a exerciam não tinham um lugar específico, muito menos uma instituição, embora fosse objeto de normas mais ou menos formalizadas desde os seus primórdios. Na Grécia Antiga, professores como Sócrates e os sofistas davam aulas aos seus discípulos nas praças públicas. O Liceu, escola fundada por Aristóteles, era também denominada de peripatética, que em grego quer dizer "caminhante" (ARENDT, 2000 p. 57).

No Brasil, nos primeiros séculos da colonização, os nativos tinham aulas nas igrejas ou missões, nas quais os jesuítas os alfabetizavam para serem catequizados. Já as famílias abonadas mandavam vir da Europa os professores para seus filhos. No final do século XIX, esses professores, também chamados de preceptores, ainda davam suas aulas nas casas de seus ricos alunos.

O marco regulatório mais importante da educação escolar e, por consequência, da atividade docente no Brasil dos dias atuais é a Lei n. 9.394 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A LDB é uma das leis complementares previstas na

Constituição de 1988, cuja promulgação marcou a redemocratização e a plena vigência do estado de direito no país.

“A trajetória percorrida pela educação, indo da informalidade para a regulação, e passando do espaço privado da família e da igreja para o espaço público do estado, completa-se com o estabelecimento de marcos nacionais, os quais representam o máximo de consenso de uma nação em torno da institucionalização da educação, na medida em que esses marcos nacionais são legitimados pelas instituições democráticas do estado de direito” (ARENDDT, 2000 p. 57).

Em meio a tudo isso estava a figura do diretor escolar, o qual possuía atribuições bem diferentes de as da atualidade, cuja a denominação é gestor escolar. E é exatamente isso, que será visto nas próximas páginas.

1.1 ESBOÇO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

“O Brasil durante a história possuiu uma gestão tradicional, centralizadora. Esse princípio vem desde o período Colonial, Império até as inúmeras formas do sistema republicano” (FERREIRA, 2001 p.36).

O processo de regulação e institucionalização da educação escolar foi extenso, complicado e recheado de incompatibilidades. A expansão ou mesmo a universalização do ingresso à escola nem sempre instigaram a democracia, sendo uma dificuldade que ainda não foi acertada em muitos países, entre eles, o Brasil, onde, apenas no final do século passado, foi concebível por lei universalizar a entrada à escola básica. A educação escolar brasileira nasceu marcada pela desigualdade social e por séculos foi privilégio de uma minoria burguesa.

De acordo com Souza et al., (2005, p. 50),

A ampliação do acesso à escola e a conseqüente diversidade dos alunos que passaram a compor as salas de aula deixaram claro para os sistemas educacionais do mundo todo que a educação só contribuiria para a democracia e para a justiça social se, mais do que o acesso, fosse garantida a permanência na escola, resultando em aprendizagem para todos.

A escola necessita conscientizar-se de que cada aluno apresenta diferentes modos de aprender, ritmos e maturidades também diferentes; desejos e vontades, estilos e métodos diferenciados. O professor nunca pode esperar uma sala de aula homogênea, como o mesmo busca, pois o trabalho dele frente ao ensino-aprendizagem seria ultra facilitado, mas, dispor para que essa diversidade se enquadre dentro e fora da sala de aula, produzindo algo benéfico para todos.

Diante destas particularidades, a questão da associação entre diversidade cultural e prática do professor, indica ponto significativo na estruturação de uma escola democrática, contudo, sabe-se que a presença da diversidade origina debates, tensões, conflitos e persistência ao que se refere às mudanças de normas.

No Brasil, essa constatação deu-se somente nos anos 30, quando um grupo de educadores e intelectuais editou o Manifesto dos pioneiros. Mas seu ponto enfático e vibrante é a obra do educador baiano Anísio Teixeira, que, entre muitos outros livros, escreveu também um dedicado a esse tema intitulado Educação não é privilégio. Até aquele momento nenhum estudioso havia apresentado com tanta transparência e convicção a associação entre democracia e educação.

Por um período extenso, a administração da educação, em nível da escola fundamental, resultou em uma tarefa bastante básica. Até o século XX, a função do diretor era administrar com zelo a escola, fazer com que funcionasse bem e ordenar a distribuição de conhecimentos iguais. Vieira et. al. (2007, p. 8) confirma esses dizeres:

O papel do diretor resume-se em manter a ordem, cumprir a legislação, garantir o cumprimento das obrigações estabelecidas oficialmente (papéis e funções), resolver problemas que não podem ser solucionados pelo professor ou que envolvam outras instâncias, representar a escola junto aos níveis superiores do sistema de ensino e da mantenedora.

A missão do diretor baseava-se na educação tradicional: ser tradicional, fazer o seu papel que era de apenas administrar o estabelecimento de ensino e sem nenhuma intervenção coletiva.

Como mostra Souza et al., (2005, p. 51),

“o diretor da escola atuava na escola, diversas vezes, como o juiz que julga e disciplina, que define o certo e o errado; como o legislador que define as regras; como o burocrata administrador que deve ordenar e assinar os papéis”.

Essas não são tarefas menores, mas são o que Santos Guerra (2001, p. 170) denomina de “tarefas pedagogicamente pobres” da gestão escolar.

Já no início do século XXI, por todas as transformações ocorridas devido à Era Tecnológica, aconteceram inúmeras mudanças no modo de viver, na socialização entre as pessoas, nas atividades laborais, enfim em todos os pontos de vista da vida humana e, logicamente, esse papel do gestor escolar ficou obsoleto.

“Os primeiros estímulos ocorreram nos anos 80 no contexto da escola propriamente dita, uma noção de administração exposta no dia a dia da junção de ensino-aprendizagem na escola foi dando lugar à concepção de um todo mais abrangente, multifacetado, voltado não somente a uma comunidade interna, composta por professores, alunos e funcionários, porém que se une com as suas famílias e a comunidade externa em razão da existência das classes populares na escola” (FERREIRA, 2001 p.38).

Desta forma, segundo Vieira (2008, p. 141), “não foi por acaso, que o diretor e/ou a unidade administrativa dirigente, passam a ser chamados de gestor, núcleo gestor e expressões congêneres”. Portanto, não se trata de uma simples troca de nomes. De fato, é a identificação da escola como instituição particularizada por uma cultura particular, permeada por junções de harmonia e conflito, apontadas por determinação e contradições.

Como aponta Puigrós (1998) apud Ferreira (2001, p. 78), “a escola representa a um só tempo, espaço de democratização e de educação individual e de transmissão dos valores coletivos e da consciência social”.

Foi marcadamente na década de 90, mais especificamente em 1995, que ocorreu um movimento que rompeu com o quadro anterior, de centralização. E do novo contexto da gestão educacional, há uma recentralização das decisões na esfera federal que buscam por elaboração de lei descentralizar a educação nas suas diversas funções.

As mudanças que ocorreram, tanto no interior do sistema de ensino, como no meio social, promovem transformações no contexto da educação, da função da escola na sociedade e da função do professor no processo de aprendizagem. Essas mudanças estão atreladas as reformas colocadas com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 (BRASIL, 1996), que reitera a Constituição Federal de 1988, porém, especifica os desdobramentos da gestão escolar. No quadro a seguir Puigrós (1998 apud FERREIRA, 2001, p. 79) expõe algumas dessas mudanças:

Quadro 1 – Transformações no Ensino

| TRANSFORMAÇÕES NO ENSINO NA DÉCADA 90 |
|--|
| - Extensão da ação da escola (pré-escola, integração de deficientes, implementação do ensino profissionalizante, educação não formal, muitas vezes de tipo comunitário, destinada a adultos analfabetos). |
| - Crescimento rápido e desordenado do sistema de ensino, em virtude do aumento das matrículas, transformou-o, pouco a pouco, em um enorme empreendimento: na maior parte por países, a educação tornou-se a primeira e mais importante empresa. |
| - Caráter específico da administração da educação. Admite-se como natural que as tarefas administrativas sejam confiadas a docentes; a direção de escola é um trabalho que constitui um prolongamento do trabalho do professor. Na realidade, considera-se a administração como mais uma etapa na carreira docente. |
| - A complexidade e o número de problemas de que ocupar-se a Administração Central impõem uma certa desconcentração de tarefas. Nos países com organização fortemente centralizada, o poder de decisão continua a ser exercido exclusivamente em nível nacional, mas as tarefas são cada vez mais distribuídas pelos diversos níveis intermediários e até mesmo em nível local. |

Fonte: Puigrós (1998 apud FERREIRA, 2001, p. 79)

Nos países de organização não centralizada, não somente as tarefas e as responsabilidades, mas também o poder de decisão é deslocado para os escalões intermediários ou locais: fala-se, então, de descentralização. Independentemente do processo, desconcentração ou descentralização, rapidamente ficou transparente que certos problemas não podem ser resolvidos rápida e eficazmente em nível central.

A transferência de tarefas e de responsabilidades, ou seja, desconcentração ou poder de decisão, descentralização não se faz sem consequências sobre o papel do diretor de escola, da mesma forma como também aplica no grau de participação dos membros da comunidade educativa, como professores, pais, coletividade local.

Valerien (2003, p. 62) contextualiza o diretor escolar no início da década de 90 do século XX,

[...] o diretor de escola vem assumindo, pouco a pouco, importância cada vez maior na administração. Progressivamente, ele foi levado a desempenhar, num certo sentido, todas as funções. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, a fim de que sejam evitados choques de competência. Por outro lado, o poder do diretor de escola é proporcional ao do supervisor, por outro dos professores.

Como se pôde verificar a partir dos anos 90, o diretor de escola obteve outras funções pelo fato de que sua realidade passou a ser outra, ou seja, sua importância foi realmente efetivada na escola em todos os sentidos.

Romão e Padilha (2005, p. 102) revelam que,

[...] o diretor de escola, é antes de tudo, um educador. Enquanto tal, possui uma função primordialmente pedagógica e social que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela com sua comunidade. [...] deve exercer sempre uma liderança na escola, mas uma liderança democrática, que seja capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais de alunos, alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige [...]

Em meio às mudanças declaradas anteriormente, no movimento de grandes reformas internacionais e nacionais, a Unesco (apud PARO, 1996, p. 124) aponta quanto à gestão:

Último elo da cadeia administrativa que mantém presença real na escola, o diretor tem a responsabilidade de reunir as informações necessárias para facilitar a tomada de decisão. Além dos relatórios e das informações de ordem quantitativa colhidas pelos levantamentos estatísticos, o diretor deve desempenhar papel efetivo no controle e na avaliação do ensino realizado por sua escola, mesmo que esse papel nem sempre se encontre muito claro nos textos oficiais.

Tem-se consciência de que essas mudanças podem não se concretizar de imediato ou mesmo se manter por algum tempo. Mas deve-se acreditar que “sementes foram lançadas e

que, somadas a outras intervenções e experiências do gestor escolar, poderão ser assimiladas e se constituir e construir em práticas diferenciadas e coletivas” (PLACCO; SARMENTO, 2007, p. 41).

Todos esses fatos fazem parte de uma dinâmica mais abrangente e não relativa que se procede no contexto sobre o qual se desenvolve a gestão educacional hoje.

1.2 O SIGNIFICADO DA GESTÃO ESCOLAR

No âmbito da educação brasileira, tem-se destinado muita importância sobre a gestão do ensino, que, como um conceito atual, vai além da perspectiva restrita de administração, doravante a percepção de que os infortúnios educacionais são profundamente complicados.

Não se pode confundir gestão com direção escolar, conforme PEPE (1995, p. 31) aponta:

Estabelece-se a diferença entre gestão e direção da unidade escolar. A primeira compreende o processo de elaboração de metas e diretrizes para a atividade escolar, bem como o acompanhamento e avaliação das mesmas. Já a direção da escola é entendida como o processo de integração das ações desencadeadas na escola, sendo exercida pelo Diretor da unidade escolar. A gestão da escola engloba sua direção. Nas entrelinhas evidencia-se a dimensão política da gestão escolar.

Gestão proveniente do latim *gestio – ãnis* significa “ato de gerir, gerência, administrar” (FERREIRA, 2001, p. 306).

Gestão escolar é a prática de comandar a ação cultural da escola, aperfeiçoada com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para o cumprimento de um projeto político pedagógico, engajado com os preceitos da democracia e com as estratégias que estruturam e produzem possibilidades para um ambiente educacional soberano de cooperação, compartilhamento e equilíbrio.

Para Saviani (2001, p. 122), “a gestão escolar é a responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática global, que se constitui o único mecanismo de amenização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos”.

Para que o trabalho educacional seja de qualidade, este deve ser realizado em equipe, sendo que esta deve traçar planos para realizar tudo o que for necessário dentro de uma instituição educacional, mas sempre de modo democrático.

De acordo com Lück (2008, p. 14),

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

É cabível ao gestor escolar organizar o direcionamento e a mobilização cultural com eficácia para sustentar e expandir a cultura das escolas, para realizar ações agregadas, afiliadas e vinculadas, sem que todos os empenhos e gastos sejam usados sem muita solução; isto, contudo, vem ocorrendo na educação nacional, sendo que se tem empregado, até há pouco tempo, a prática de pesquisar resultados argumentativos, quando, na realidade, as dificuldades são globais e interagidas.

É interessante comentar que a gestão escolar é um tema em voga, um meio e não um fim em si mesmo. Para Lück (2008, p. 15),

A ideia final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de maneira que, nas experiências contidas no cotidiano da escola, progridam as competências que a sociedade solicita, dentre as quais se destacam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a matemática e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentais e resolver conflitos.

O movimento pelo acréscimo da competência da escola requer maior eficácia de sua gestão, devido à composição de gestores passar a ser uma precisão e uma peleja para os sistemas de ensino. Para Ferrão (2009, p. 45),

[...] sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral a característica dos cursos superiores na área social.

O trabalho de gestão escolar requer, pois, a prática de inúmeras competências próprias e das mais variadas expressões em comunhão com uma sólida formação. A sua pluralidade é um afronto para os gestores. Segundo Ferrão (2009, p. 46),

Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a prática ininterrupta das situações, que estabelece novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de apreciar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos.

A gestão é uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada, para ocasionar mudanças e expandir processos educacionais; de modo que se tornem cada vez mais eficazes na formação e aprendizagem dos alunos.

O papel da gestão é trazer para a instituição escolar um ensino de qualidade para todos, propostas pedagógicas eficazes que criam modos de intervir, considerando a diversidade dos níveis de aprendizagem dos alunos, metodologias ativas, cooperativas e demonstrativas, que observam, analisam e interpretam as respostas dos alunos, enfim, um ensino especializado e comprometido com todos aqueles que participam do processo ensino-aprendizagem.

A gestão escolar deve conduzir para o dia a dia da escola um sistema educativo de socialização, repleto de valores, que possui um imenso nível sociocultural abundante em gradações, que há uma diversidade de gêneros, raças e origens simbólicas, tudo isto revertendo numa aprendizagem de qualidade.

Os métodos de formação necessitam ser organizados de modo a revelar as circunstâncias, auxiliando para a formação de novos entendimentos envolvidos com nossa realidade social.

Serrano (2009, p. 34) revela que:

Os profissionais que trabalham na escola junto ao gestor educacional devem entender que as crianças têm perfis cognitivos diferentes uns dos outros; assim a escola deve oferecer uma educação que favoreça o seu potencial individual.

Esses profissionais devem estruturar um grupo de trabalho que possa raciocinar, relacionar e se conectar para, constantemente, permutar opiniões, incertezas e vitórias, bem como examinar os problemas e o desenvolvimento da equipe escolar e de seus educandos. Tudo realizado com reuniões, apontamentos em reuniões pré-estabelecidas no calendário escolar.

Pode se dizer que preparar os alunos, a observarem as diferenças, a aceitarem os outros e a serem responsáveis por transformações, contrapondo condições que são importantes a inúmeras categorias pode ser iniciado no interior das salas de aula. Provavelmente, não há melhor local do que na sala de aula para se tratar aberta e diretamente dos interesses, das necessidades e das possibilidades de todos os seus membros.

Se os profissionais da educação quiserem que o sistema educacional funcione satisfatoriamente com a devida qualidade em contínuo crescimento, como afirma Hochleitner (apud SERRANO, 2009, p. 34):

O fator principal são os professores, orientadores, supervisores, coordenadores trabalharem com o gestor educacional e participarem ativamente na formulação de conteúdos, na escolha de métodos e meios de ensino, assim como no funcionamento de cada escola.

O trabalho em conjunto é necessário, e revigorante em todos os sentidos; deve, pois, ser motivado. A educação é um trabalho cada vez mais diversificado que implica toda a sociedade; portanto é fora de cogitação pensar em como seria a escola solitária, sem auxílio; seria uma escola em que o gestor não seria democrático e participativo.

1.3 BASES ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

No âmbito da educação nacional, tem-se concentrado muito cuidado ao que se refere a gestão do ensino que, como uma concepção recente, vai além do aspecto restrito de administração, segundo a percepção de que os obstáculos são muito complicados.

Se a formação democrática se adquire observando e copiando modelos de atuação democrática, só uma escola democrática poderá oferecer tais modelos. Entretanto, não são apenas os problemas escolares que são complexos.

Como revela Lück (2007, p. 23),

O próprio universo da escola é particularmente complexo e específico; o diálogo só pode ser verdadeiro e útil a partir de um esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir da sua própria história constitutiva. Ou seja, ver o outro tal qual ele mesmo se vê, e não apenas como eu o vejo a partir da minha especificidade.

Isto significa dizer que para compreender a escola, este intento de averiguação intensa e que cuida das prevalências humanas mais imediatas viáveis, ainda mais num país que retrata carências sociais, é essencial desenvolver frequentemente a prática da cooperação em todos os seus aspectos:

Internamente na prática administrativa, na inserção política transformadora e emancipadora, no diálogo intelectual com todas as outras áreas de conhecimento e, provavelmente a dimensão mais difícil, de cada um consigo mesmo por meio do autoconhecimento, procurando tornar-se uma pessoa mais sensível, tolerante e atenta ao diferente, aos seus direitos e à contribuição que ele seguramente tem para dar (LÜCK, 2007, p. 23).

Desta forma, segundo o quadro a seguir, a Escola que possui um gestor democrático e participativo deve ter os seguintes princípios:

Quadro 2 : Princípios diante de uma Escola com gestor democrático e participativo

| BASES ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA QUE POSSUI GESTOR DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO |
|---|
| - A escola deve ser vista como uma organização construída socialmente; portanto, com ênfase no processo de interação social que aí se desenvolve antes que nos aspectos formais que a caracterizam, impondo limites rígidos e intransponíveis. Ainda que constitua uma unidade dentro de um sistema mais amplo, cada escola terá de ser vista em sua identidade própria, e para tanto ela necessita de autonomia. |
| - A abertura para o meio exterior será condição para mantê-la em relação estreita com o seu ambiente (social), com a comunidade a que serve, de forma que possa identificar as necessidades locais e estabelecer as parcerias necessárias. |
| - Tudo isso indica a importância da administração descentralizada, que deve ser baseada nas condições da própria escola, embora atrelada a diretrizes gerais e recebendo o apoio necessário, tanto material quanto humano, para a realização de suas propostas. |
| - Quanto à forma de gestão, a horizontabilidade em substituição à hierarquia. |
| - Decisão e execução não se separam, ficam no mesmo nível. |
| - Flexibilidade estrutural, capaz de ajustar-se as diferentes situações. |
| - Papéis e funções não são preestabelecidos, vão-se configurando e reformulando conforme as necessidades. |
| - Com base em uma autoridade centrada na competência antes que no cargo legitimada pelo grupo antes que pela lei, lideranças emergentes e situacionais devem ser estimuladas. |
| - Valoriza-se o compromisso, a responsabilidade pelos resultados do próprio trabalho. |
| - A qualidade é intrínseca, definida por critérios elaborados pelos que fazem e pelos que recebem o serviço; os atores são todos os membros da escola – educadores e educandos. |

Fonte: Vieira et al., 2007.

A gestão tradicional tem como princípio o hábito, sendo que a prática do diretor consiste especialmente em transferir dados, assim como inspecionar, conferir e comandar a prática escolar, com base nas normas instituídas pelo sistema de ensino.

Assim, de acordo com Ricci (2008 p.45),

As relações pessoais, as trocas de favores e o jeitinho suplantam regras e normas gerais. Neste modelo de gestão, a relação entre chefe e chefiado é marcada pelo afeto, pela proximidade. Os pedidos pessoais (poder sair mais cedo da escola, conseguir um horário privilegiado ou uma licença especial) são sempre atendidos de uma maneira particular, em detrimento de qualquer acordo geral ou coletivo. O chefe tradicional é sempre muito intuitivo e, em última instância, posiciona-se como juiz, como intérprete do costume. Assim, embora as relações no interior da escola sejam afetivas e pessoais,

criando um clima de escuta e diálogo, este modelo de gestão é totalmente centralizado na figura do diretor e no seu poder de decisão. Por este motivo, o núcleo de gestão escolar, de tipo tradicional, não possui qualquer plano geral de trabalho, governando por intuição, em função dos pedidos pessoais e da leitura política do chefe, e suas iniciativas são, normalmente, assistencialistas e pragmáticas.

Na gestão democrática tudo é realizado em conjunto, ou seja, pessoas ouvindo umas às outras, falando, interagindo e discutindo prazerosamente em busca de algo melhor, gerando uma gratificação para todos, para uma educação significativa.

Para Vieira et al., (2007, p. 34),

Mas, esse processo deve ter a participação das famílias, pois é extremamente benéfico para a escola pelos seguintes motivos: aproxima os dois mundos — o da família e o da escola — favorecendo aprendizagens mútuas, nas quais cada indivíduo pode trazer uma experiência, um saber, uma maneira de fazer diferente e enriquecedora. Em qualquer caso, a pertinência, o tipo e a magnitude da participação deve ser cuidadosamente analisada e discutida pelo conjunto de professores, do diretor, do orientador, supervisor, coordenador ao mesmo tempo em que convenientemente enquadrada no projeto pedagógico da escola.

Essa participação em momento algum deve produzir anarquia diante dos compromissos, das atividades e das referentes aversões; constantemente deverá ser um meio, entre outros, para perpetuar o que se quer deixar claro: a proximidade entre os inúmeros âmbitos essenciais de desenvolvimento das crianças nesse período. Assim, haverá uma permuta de conhecimentos absolutamente ricos. Silva (1994, p. 56), “o envolvimento de pais e mães na educação escolar dos filhos é um direito, tanto como uma responsabilidade e um valor”.

A partir da junção comunidade/escola e comunidade/família, a escola pode mobilizar ideias e recursos para conseguir uma formação básica e profissional sólida e adaptada às necessidades específicas e mutáveis; orientar os alunos na transição da escola para a vida ativa; buscar fórmulas imaginativas e inovadoras para a produção de emprego diante da expansão do auto emprego, do projeto social e do cooperativismo; começar campanhas de alfabetização e produzir ofertas de formação contínua com o objetivo de capacitar as pessoas na aprendizagem e gestão do conhecimento nos âmbitos científico, cultural e tecnológico.

Como explica Bassedas, Huguet & Sole (2009, p. 297),

O diretor democrático deve organizar suas metas com resultado numa aprendizagem coletiva: a família e escola com a ajuda da enriquecedora interação de outros profissionais de diferentes níveis ajudam a apresentar maneiras construtivas de trabalhar conjuntamente. O contato entre as escolas e as famílias transcendem o nível de exigência administrativa para converter-se em um instrumento que melhore e facilite a tarefa educativa dos pais e dos professores.

Deve-se observar que, em qualquer projeto, desde o mais simples até o mais complexo, os pais podem e devem estar presentes aprendendo e passando o que sabem para as crianças. Esta é a verdadeira aprendizagem coletiva. E é exatamente esse o propósito de uma gestão democrática: todos unidos em prol de uma Educação para todos.

De acordo com Lück (2007, p. 40),

A concretização de determinado projeto passa pela compreensão de que as práticas pedagógicas são sociais e políticas e de que se trata de educar para a democracia. Numa mesma ação da educação, educadores e educandos estabelecem uma determinada relação com o trabalho que fazem, ensinar e aprender; e a natureza dessa relação pode conter, em maior ou menor medida, os princípios democráticos.

A relação educativa é uma relação política, desse modo o tema da democracia se revela para a escola assim como se revela para a sociedade. Esse vínculo se esclarece na vivência da escolaridade em seu modo mais expressivo, começando pela estrutura escolar, em como a escola firma-se e conecta com a comunidade, nos relacionamentos entre os funcionários da escola, na ordenação de compromissos e poder decisório, nos relacionamentos entre educador e educando, no reconhecimento dos alunos como cidadãos, na relação com o conhecimento.

O autor explica que:

Por tudo isso, a gestão escolar deve ter caráter democrático, por entender que esta é uma forma de articular uma educação que visa uma formação para cidadania, sendo um conjunto de normas, diretrizes, estrutura

organizacional, ações e procedimentos que assegurem a racionalização do uso de recursos materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. A qual permita a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, para planejar, organizar, discutir, pensar, sugerir, dirigir e avaliar sobre as decisões que permeiam a instituição escolar garantindo o acesso ao conhecimento e a permanência do aluno na escola.

Neste ângulo, a gestão escolar necessita ser um processo elaborado aos poucos, são êxitos que vão se fundando com o tempo.

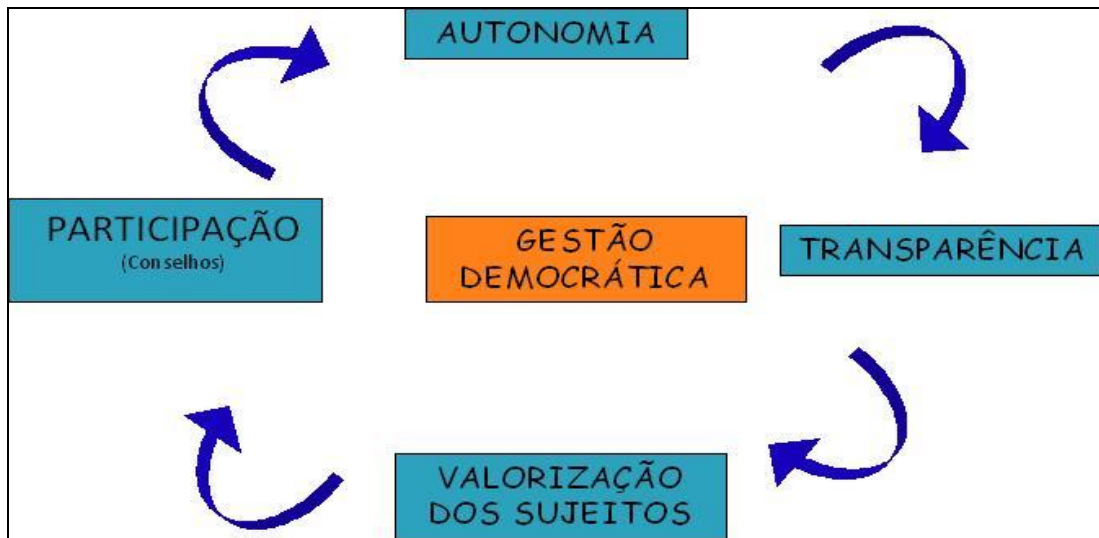
A educação é vista como um dos caminhos mais seguros para uma transformação efetiva: um caminho para o bem comum, para uma sociedade mais justa, mesmo com diversidade; e uma vida mais digna. Por isso é importante o termo democracia para a escola, pelo fato de que todas as crianças, independente de sua diversidade possuem o direito a educação.

Novamente Lück (2007, p. 40) destaca que,

Entretanto será possível atingir a plenitude, a partir de um envolvimento do coletivo integrado, como todos os profissionais pertencentes a escola, família, comunidade, alunos, que trabalhem em direção ao mesmo propósito garantir a aprendizagem viabilizando mudanças das práticas pedagógicas de todos e uma educação voltada para atender o interesse de todos.

Este processo, por se tratar de um ato político, tem papel essencial de programar, estruturar, coordenar e analisar, de forma que agregue, desenvolva e absorva as ações de todos que trabalham na escola. O gestor escolar competente é um líder que labora em função de gerar uma equipe constituída por pessoas que trabalham em conjunto em prol de perpetuar o sucesso da escola. “A ênfase principal da liderança está no papel de ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão da unidade” (LÜCK, 2007, p. 41).

Figura 1 - Gestão democrática



Fonte: Drabach e Mousquer, 2009, p. 258.

Como se pode verificar acima, a equipe modelo de liderança se assenta em: criar uma equipe com responsabilidade compartilhada e transparência, desenvolver continuamente as habilidades pessoais, construir e determinar uma visão de conjunto valorizando a todos os envolvidos; promover clima de confiança; troca de experiências; maior flexibilidade; somar esforços; assumir responsabilidades; criar condições para favorecer a aprendizagem e o crescimento pessoal, onde todos aprendem com todos; preparar professores claros nos seus objetivos, conteúdos bem selecionados; cativantes, criativos e dinâmicos; trabalhar para que o professor colabore de forma perspicaz na estruturação do trabalho escolar construindo com todos os demais profissionais um grupo de trabalho em prol da formação dos educandos; aprimorar as atividades de gestão, a cooperação dos docentes e os processos democráticos, apenas têm significação se estiverem agregados à melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem.

Segundo Lück (2007, p. 41),

Desta forma, numa escola bem planejada e estruturada isto aumenta as chances das tarefas serem realizadas, com qualidade, na medida em que os associados buscam novas oportunidades, compartilham seus conhecimentos, descobrem os problemas em um estágio inicial, antes que se tornem críticos. Eles se sentem comprometidos em levar as decisões adiante, liderando a situação para níveis mais altos de motivação.

A democracia deve e tem que adentrar cada vez mais na Educação, pois com um gestor democrático e participativo como um grande defensor no empenho pela consolidação da unidade escolar e pela democratização das relações escolares esta meta se cumpre mais depressa. De acordo com Brandão (2004, p. 64),

Como elemento aglutinador de forças e como responsável pela gestão da escola, o diretor escolar não deve ater-se apenas às questões administrativas, mas sim ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Para que todo esse processo se concretize basta trabalhar com a junção de todos os profissionais escolares e família/escola em tudo que se fizer.

Na escola se aprende a entender melhor o mundo que nos rodeia, o que nos torna mais conscientes, mais livres, portanto. Quem não teve uma boa escola, pelo menos nos nove anos obrigatórios, encontra mais dificuldades e menos chances de ter um futuro melhor.

De acordo com Brandão (2004, p. 65), pautada nos princípios gerais da liberdade e nos ideais de solidariedade humana, “a Educação Brasileira tem por objetivo o pleno desenvolvimento do educando, sua qualificação para o trabalho e seu preparo para o exercício da cidadania. Proporcionar o acesso à Educação escolar se constitui em dever da família e do Estado”.

A educação é vista como um dos caminhos mais seguros para uma transformação efetiva: um caminho para o bem comum, para uma sociedade mais justa e uma vida mais digna. Por isso a importância da escola para a democracia e vice versa.

Por essa razão, novamente Brandão (2004, p. 65) revela que, “a cidadania democrática depende de todos como professores, orientadores, supervisores, e de outras pessoas ligadas à educação escolar”.

É necessário dizer que as condições dignas de vida de um povo não são resultado exclusivo da escolarização, mas dependem muito dela. Isso porque o convívio democrático deve ser construído, ensinado e vivenciado desde cedo.

Construir uma educação capaz de ligar os conhecimentos às práticas sociais, resgatando valores e promovendo entre os alunos o exercício da cidadania democrática é fundamental para a construção de cidadãos atuantes. Orientar os educandos à autonomia da

democracia são atitudes necessárias aos educadores da atualidade, juntamente com o gestor democrático e participativo.

Rios (2005 p.46) apresenta alguns importantes fundamentos que devem ser conhecidos pelos educadores contemporâneos que desejam atuar plenamente na gestão democrática presente nas instituições de ensino brasileiras.

- Existem regras e leis que definem direitos e deveres na sociedade. É importante conhecer seu caráter histórico e sua relação com situações presentes.
- As regras existentes na escola viabilizam a convivência em seu interior e com comunidade, e precisam ser claras e conhecidas por todos.
- A elaboração das regras deve ser vivenciada coletivamente, na busca de alternativas para problemas enfrentados no cotidiano escolar.
- A participação na elaboração e discussão das regras é parte de uma vivência mais ampla de todos no contexto escolar e na comunidade (RIOS, 2005, p. 78).

A questão da gestão democrática e participativa é de extrema importância para qualquer instituição. O sucesso educacional e o futuro de um cidadão, quando criança, devem-se à capacidade do gestor administrar coletivamente o segmento escolar. Assim, haverá a solução de problemas apresentados no dia a dia referente ao educando, à aplicação de novos métodos de ensino e à estimulação para um trabalho bem feito e em equipe: gestão, professores e coordenador pedagógico.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEGISLAÇÃO

No século XX, anos 80, o Brasil passava por momentos de redemocratização devido a ditadura que havia se instalado no país, assim falava-se muito em democracia e ideais verdadeiramente democráticos. Nesse sentido, foram elaborados inúmeros documentos, consolidando legalmente esses ideais, nos quais a presente pesquisa restringirá a três desses documentos.

O primeiro refere-se à Constituição Federal de 1988, no qual traz em seu contexto o termo gestão democrática na forma de um princípio de lei, como se pode averiguar por meio do artigo 206.

Artigo 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.

Como se pode ver, a gestão escolar ganhou espaço a partir dos anos 80, justamente após a promulgação da Constituição de 1988. A esse documento seguem-se outros como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 1996) e o Plano Nacional de Educação (2001).

Perante um novo modelo de educação que desejava outro tipo de organização para o processo educativo, começou-se a falar em gestão democrática. A LDBEN referencia a gestão democrática da seguinte maneira:

Artigo 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I- Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Artigo 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da 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 pedagógico da escola;

II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Seguindo-se a estes documentos apontados acima está o Plano Nacional de Educação, estruturado com o propósito de colaborar com a expansão do ensino em junção ao reconhecimento do magistério. Evidencia-se nesse sentido, uma boa formação do docente como profissional, formação continuada, carga horária mais estruturada e um salário mais valoroso, além do engajamento dos educadores com o seu trabalho.

Neste documento estão presentes preceitos em se tratando da gestão democrática sob inúmeros aspectos. Na parte que traz a respeito da valorização do magistério enfatiza que em qualquer nível de ensino deve-se respeitar a seguinte norma: “j) vivência, durante o curso, de formas de gestão democrática do ensino” (PNE, 2001)

Outros preceitos que fazem menção à gestão democrática se referem ao financiamento da gestão e da própria gestão em si:

Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares (PNE, 2001)

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ÁREA PEDAGÓGICA

A relação educativa é uma relação política, por isso a questão da democracia se apresenta para a escola assim como se apresenta para a sociedade. Essa relação se define na vivência da escolaridade em sua forma mais ampla, desde a estrutura escolar, em como a

escola se insere e se relaciona com a comunidade, nas relações entre os trabalhadores da escola, na distribuição de responsabilidades e poder decisório, nas relações entre professor e aluno, no reconhecimento dos alunos como cidadãos, na relação com o conhecimento.

Há associação da relevância da gestão escolar à relevância da educação, uma vez que a educação de qualidade, que forma cidadãos, está diretamente vinculada ao modelo administrativo da escola. A educação, que se preocupa em formar seres com autonomia, precisa se ater para a questão democrática da mesma. “Chama a atenção para o fato de que para melhor entender essa questão escolar é necessário compreender o conceito de democracia. Defende que democracia deve ser entendida além do sentido que está no dicionário para que seja efetivo” (PARO, 2008 p.23).

Compreender que a democracia está associada ao fator político e à procura da satisfação de interesses comuns, definindo-a como governo do povo, não é essencial para que esta se dê de modo efetivo. Democracia engloba o coletivo e o individual das relações, é um meio para que ocorra um elo de convivência entre sujeitos, apreciando e respeitando os distintos interesses de cada um.

Ferreira (2003, p. 32) afirma que:

Muitas críticas têm sido feitas à administração escolar e isto tem trazido à tona a necessidade de se repensar a utilidade desta administração, bem como sua relevância para a educação. Isto tem possibilitado uma expansão da descentralização e desconcentração do poder e o processo de tomada de decisão vem abrangendo diferentes setores. Essa descentralização e desconcentração estão ligadas às transformações do mundo e suas implicações e ao interesse das pessoas envolvidas no processo educativo em participar dos assuntos escolares.

Faz-se necessário aos educadores que estejam ligados aos acontecimentos da sociedade modificarem o seu trabalho para atingir um rendimento satisfatório. É essencial que haja uma relação entre o meio externo e interno de forma que o que ocorre fora do ambiente escolar seja percebido dentro deste mesmo ambiente e se adeque ao trabalho escolar. Quando se trata de administração escolar percebe-se uma resistência às transformações de uma sociedade que se modifica a cada momento. A escola já vem há muito tempo vivendo a mercê de um sistema central que toma decisões por ela, sem a sua participação.

Ferreira (2003, p. 33) relata que:

Nesta busca por uma mudança na função da escola discute-se a formação dos professores e daqueles que a administra. A formação dos professores ainda não contempla ações que envolvam a teoria e a prática. O trabalho do diretor, por outro lado está ausente das questões pedagógicas. O professor fica a cuidado do pedagógico e o diretor do administrativo; essa postura não proporciona nenhum avanço à educação. A organização da escola e a submissão aos órgãos superiores têm feito com que a visão tradicionalista tenha força e se faça presente nas instituições escolares.

É cada vez mais evidente a necessidade de que aqueles que administram as escolas procurem uma formação contínua para que possam estar atentos e refletindo sobre o papel que exercem na escola moderna. Faz-se necessário também que eles estejam preparados e conscientes da importância desse avanço tecnológico para o alcance dos objetivos de ordem pedagógica.

Diante de uma nova organização escolar pautada em ações participativas e democráticas, destaca-se que tanto os professores quanto os dirigentes estejam preparados para atuar diante destas mudanças. É necessário promover uma descentralização do poder, permitindo que todos que trabalham na escola participem de forma autônoma de seu processo de gestão. O trabalho do professor, neste sentido vai além da sala de aula. Segundo Paro (2008 p. 6), “em termos organizacionais, os mecanismos autoritários de mando e submissão devem dar lugar a processos e dispositivos que favoreçam a convivência democrática e a participação de todos nas tomadas de decisão.”

A gestão democrática surge como ferramenta capaz de mobilizar as pessoas à participação ativa no contexto social da escola. Idealizar, entretanto, essa participação, constitui tarefa do gestor da escola.

“A educação no Brasil começou a vivenciar ideais democráticos bem depois de outros países, ficando sob a vigilância autoritária de outros. Aos poucos foram surgindo características que deram às instituições de ensino um caráter mais democrático. A escola como um direito de todos foi uma dessas características, seguida pelo direito a um ensino eficiente, até se chegar à gestão democrática” (MENDONÇA, 2001 p.31).

Diante dessa evolução ganhou destaque a gestão democrática da escola. E o primeiro impulso, no sentido de fazer da escola um ambiente democratizador, veio na forma de um princípio de lei com a promulgação da Constituição Federal em 1988.

2.2 TESES, DISSERTAÇÕES E ARTIGOS: GESTÃO DEMOCRÁTICA

No decorrer do trabalho, pesquisei por teses, pesquisas, dissertações e artigos presentes em universidades que tratassem da gestão democrática na escola, e o que vem sendo produzido a seu respeito. Mesmo partindo de pontos diferentes, as pesquisas possuem um objetivo em comum, mostrar os processos e as dificuldades encontradas pelo modelo de gestão democrática.

Segundo Licínio C. Lima, autor da tese *A Gestão Democrática das Escolas: Do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia* Gestionário, defendida no Instituto de Educação da Universidade do Minho, Braga, Portugal, aprovado em 27 de fevereiro de 2015. A gestão democrática vem sendo motivo de discussão em vários momentos durante a história da educação.

Os debates giram em torno da eleição dos membros estudantis, a formação de colegiados e a participação ativa da família, dos alunos, e da comunidade nas decisões escolares. Onde o poder de tomada das decisões não é apenas de uma pessoa (o diretor, gestor) e sim da uma comunidade escolar. O governo utilizava a escola, como principal ferramenta para disseminar suas ideias, muitas delas autoritárias. A democratização da educação traz consigo várias mudanças, não só no âmbito educacional, como também na sociedade e na política, o que vem causando grande descontentamento a cerca da democratização educacional. É considerada a principal forma de garantia dos direitos, à educação, ao acesso a materiais de qualidade, direito a participação, a cultura, ao aprendizado, sem exclusões. E transmite a ideia democrática que se estende através dos muros da escola, atingindo a sociedade, causando uma revolução política. Sendo esse o principal motivo gerador de críticas que faz com que o conceito de gestão democrática venha a ser uma tarefa complicada e trabalhosa de ser realizada. A eleição dos membros da direção é um ponto que deve ser tratado de forma atenta onde devem se observados os candidatos, a função a ser exercida, como será realizada a eleição, quais os critérios que deverão ser atingidos para concorrer, levando em conta que no passado, os diretores e pessoas que exerciam cargos de poder, eram escolhidos, por meio de amizades influentes, cargos de confiança.

O colegiado é uma forma de democracia escolar participativa sendo ele formado por professores, alunos, pais, e funcionários. Sendo capazes de não somente seguir regras pré-estabelecidas, e sim ter autonomia e criar suas próprias regras.

A educação democrática na prática tem obtido avanços, porém para cada avanço surge também uma série de questionamentos a cerca desse novo modelo, o que acaba fazendo com que surjam diferentes interpretações a respeito da democracia na educação.

No conceito de autogoverno democrático as escolas colaboram umas com as outras buscando a autonomia e parceria, onde todas participam de forma democrática da tomada de decisões, onde todas as escolas são mantidas pelo estado, independente de onde se são escolas centrais, ou de bairros mais pobres respeitando a diversidade social e cultural. Onde os colegiados tem participação mais ativa, são ouvidos e ganham voz dentro da escola, construindo uma escola mais democrática.

Já no conceito de Estruturas e procedimentos democráticos, o colegiado é eleito, porém, perde sua voz e autonomia, o poder de tomar decisões passa a ser exercido por autoridades que impõe uma série de regras, tornando a educação distante da prática democrática.

Gestão irracional e déficit de liderança é o conceito que critica a educação democrática, considerando os processos democráticos ineficientes, demorados.

Onde a escola é considerada extremamente importante para a economia seguindo o modelo de direção empresarial, os colegiados desapareceram pois já não tinham mais poder de decisão algum, a direção passa a ser de uma única pessoa (o diretor) que é responsável por tomar todas as decisões, e também pelo fracasso ou sucesso da instituição escolar. É um modelo competitivo, onde a escola deve ser a melhor e obter os melhores resultados nas avaliações.

A democracia educacional vem se afastando cada vez mais da prática nas escolas, principalmente por fatores políticos e econômicos, tornando a escola um ambiente competitivo, com a gestão concentrada na obtenção de resultados, o que transforma a educação democrática em uma preocupação desnecessária, e considerada uma perda de tempo.

A administração realizada por apenas um líder (o diretor) é tratada como fator principal para o sucesso da instituição, a eleição e os colegiados perderam a importância, e os discursos sobre educação democrática já não são mais ouvidos.

A formação escolar é voltada para o ensino técnico e a geração de empregos, tirando a importância do pensamento pedagógico e mudando as concepções escolares de autonomia, interação com a comunidade e democracia.

No processo de mudança da educação, da política, a concepção de educação pós-democracia gestonária é um fator a ser pensado em relação a educação, porém esse fator ainda está sendo estudado para que o título seja respondido satisfatoriamente.

Em segundo momento pode se perceber que, de acordo com Maria do Carmo Gonçalo Santos Mestre em educação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), professora da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA) e Mônica Patrícia da Silva Sales Mestranda em educação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) professora da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA). Autoras da tese Gestão Democrática da Escola e Gestão do Ensino: A Contribuição Docente à Construção da Autonomia na Escola. Aprovada 27 abril 2011

O conceito de administração escolar foi modificado devido a amplitude da palavra gestão escolar que abrange a questão não só da administração como também de vários outros aspectos como, a preocupação com as relações, com o processo de aprendizagem. Esse tipo de conceito visa o lado mais humano da educação, ao contrário do antigo que visava a autoridade central, a liderança, os resultados. A gestão escolar muda a realidade educacional, o poder que antes era de uma única pessoa (o diretor, administrador) agora passa a ser coletivo, a comunidade escolar passa a ter voz, e tomar decisões juntamente com o gestor.

Em relação a gestão escolar surge também a preocupação em criar uma gestão democrática, que tem como principal objetivo promover a participação ativa da comunidade nas decisões escolares, no projeto pedagógico da instituição, e na liberdade financeira das escolas, isso é possível através da criação de colegiados, são realizadas eleições onde são escolhidos funcionários, alunos, pais e membros da comunidade para representar a escola de forma ativa nas decisões a serem tomadas. O processo democrático vem esbarrando com vários obstáculos pelo caminho, onde as leis não colaboram ajudando na implementação da gestão democrática para todas as instituições de ensino, colocando de fora desse processo as instituições particulares.

Gestores e professores das escolas tem grande importância na divulgação e implementação das ideias democráticas, pois são os principais incentivadores desse processo dentro e fora das salas de aula. Por isso devem trabalhar em conjunto para que a gestão democrática consiga atingir seu objetivo.

O professor tem contato direto com os alunos e muitas vezes com a família podendo ele contribuir para a relação entre a escola e as famílias tornando a educação mais humana e democrática. O bom gestor deve participar do dia a dia da escola, conhecer o ambiente e a

rotina escolar, participar de atividades, interagir com alunos, famílias e demais funcionários. Contribuindo assim para a autonomia, e a participação do alunos no processo de implementação da gestão democrática.

A gestão democrática defende a diversidade seja ela qual for, tratando todos da mesma maneira, e garantindo uma educação de qualidade sem distinção, por ser uma política criada para todos, juntamente com o currículo da escola.

Segundo CAMPOS, Marli e SILVA, Neide de Melo Aguiar, autoras da pesquisa Gestão Escolar e suas Competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. Apresentada no IX Congresso Nacional de Educação - EDUCERE III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia de 26 a 29 de outubro de 2009- na instituição de ensino PUCPR. Eixo Temático: Políticas Públicas e Gestão da Educação.

O trabalho do gestor educacional vem passando por mudanças e ressignificações com o passar do tempo, antes a escola era administrada, segundo padrões empresariais, o cumprimento de regras, o respeito ao líder e o sistema de ensino era tratado com caráter competitivo, que visa a obtenção de resultados.

Porém com o surgimento do termo Gestão, surgiram novos questionamentos a cerca do papel do gestor, no ambiente escolar, começaram a surgir ideias democráticas onde o gestor não coordena a escola sozinho, ele é um sujeito ativo dentro da escola que conta com a participação de todos, pais, alunos, professores, funcionários e da comunidade para que juntos possam pensar no coletivo e melhorar as condições de ensino aprendizagem. Com a participação da comunidade na escola o trabalho do gestor ocorre de maneira mais participativa, democrática e autônoma, onde pode participar do dia a dia na escola, observar com mais atenção o que acontece no ambiente escolar, podendo assim sanar as dúvidas e necessidades existentes.

Essa pesquisa conclui que houve grande mudança no pensamento e na atuação dos gestores escolares.

Considerando assim o gestor como uma figura importante e responsável pelo desenvolvimento escolar, pela interação com a comunidade e com os demais funcionários da escola, formando uma escola autônoma e democrática.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O RELACIONAMENTO HUMANO

Em seu interior, a escola sofre influências dos fatos e das mudanças da sociedade, destaca-se o dever da gestão escolar ter capacidade de desenvolver diversos métodos para a organização, montando uma condição que instigue e favoreça eficiência as atuais necessidades sociais.

O papel da autoridade democrática não é, transformando a existência humana num 'calendário' escolar 'tradicional' marcar as lições de vida para as liberdades mas, mesmo quando tem um conteúdo pragmático a propor, deixar claro, com seu testemunho, que o fundamental no aprendizado do conteúdo e a construção da responsabilidade da liberdade que se assume. No fundo, o essencial nas relações humana ou seja, entre educador e educando, entre autoridade e liberdades, entre pais, e filhos é a reinvenção do ser humano no aprendizado de sua autonomia (FREIRE, 2001,p.105)

O comprometimento da gestão escolar com os verdadeiros valores da democracia, em que as decisões são tomadas através de reuniões e da cooperação de todos os segmentos da instituição escolar, faz com que a escola assuma sua função, lutando pela mudança social, de valores discriminatórios e atitudes distintas que proporcionam a população a formação de uma sociedade inclusiva, a qual possui como meta a educação de qualidade a todos.

A escola é o local que favorece através das relações sociais a construção da solidariedade e a parceria. O principal propósito do trabalho escolar é o próprio conhecimento. Desse modo a função sociopolítica da escola está ligada as relações que podem surgir devido ao novo mundo.

Como declara Aranha (2005, p. 18), “a escola é uma das portas de entrada da cidadania e, sem dúvida, um dos fundamentos da democracia. Sem uma boa escola, não há justiça social, bem-estar, alegria de viver.”

A função social e política da escola, atualmente, é de dedicar-se eficientemente com seu próprio propósito de trabalho. Cabe à administração coletiva escolar a vigilância desta habilidade. Os responsáveis administrativos devem agir como educadores de apoio assegurando as condições fundamentais para que nas relações professor-aluno, os alunos possam aumentar seu conhecimento, ao mesmo tempo em que produzem competências atitudinais e cognitivas essenciais a nova visão de mundo.

3.1 MECANISMO DE PROVIMENTO DO CARGO DE GESTÃO ESCOLAR

Como declara o pesquisador Gadotti, em sua obra *Pedagogia da Práxis* (1995, p.76), “se é verdade que a educação não pode fazer sozinha a transformação social, também é verdade que a transformação não se efetivará e não se consolidará sem a educação”. Na mesma perspectiva, por meio de uma pesquisa produzida pelo instituto Paulo Freire, em nível nacional aponta o seguinte:

Não se pode pensar que a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da educação, mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade, que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (ROMÃO e PADILHA, 2000, p. 92).

O processo educativo não deve se limitar a dar respostas, mas sim gerir discussões criativas diante de toda a comunidade que faz parte da escola. Alunos, famílias e comunidades locais devem ser bem recebidos na escola que prima pela democracia.

Mendonça (2001, p. 41) discute:

Sobre o processo de escolha do gestor escolar e ressalta que a centralização do poder administrativo atrelado às tarefas do gestor, que era escolhido por indicação política motivaram o processo da escolha deste por meio de eleições. Apesar da escolha do gestor por meio de eleições ter ganhado força, há sistemas de ensino que utilizam outras maneiras para fazer esta escolha. Há a escolha feita por indicação, no qual ele é escolhido por uma autoridade; por concurso público ou por seleção e eleição em que os candidatos realizam uma prova escrita e são selecionados para concorrerem ao cargo. As diferentes formas adotadas para a escolha do diretor evidenciam o caráter democratizador da unidade escolar ou sistema de ensino.

Foi a partir da discussão sobre esse método de escolha do gestor por aspecto político que se começou a falar em concurso público e eleições. Muitas críticas foram feitas à escolha do gestor por concurso público, considerando que esta não é garantia de competência e liderança. A eleição, por sua vez, demonstra com mais ênfase a democratização da educação.

O gestor, apesar de ser a figura que centraliza o poder na escola, tem junto dele a presença de alguns mecanismos que, de certa forma, dividem esse poder com o mesmo. Um destes é o colegiado que foi mencionado na LDB e que reúne diferentes segmentos da escola. Apesar de haver algumas falhas neste mecanismo, até mesmo pelo fato de seus membros não saberem direito o poder que têm, ele exerce grande importância.

Mendonça (2001, p. 42) afirma que,

[...] quando se iniciou a discussão em torno da democratização da educação a centralização do processo administrativo recebia fortes críticas. Como tudo era decidido no interior das unidades escolares e dos sistemas de ensino, a comunidade escolar ficava à margem do processo educativo. A descentralização, neste sentido, parecia muito necessária. Ela se associa à democracia, ao contrário da centralização que parece atrelada à autoridade. Apesar da sua reconhecida importância, a descentralização ainda caminha de forma lenta.

A descentralização financeira é a que tem maior destaque neste processo, deixando para trás a pedagógica e a administrativa, porém, esta não obtém muito sucesso. É tudo tão precário que a escola tem que administrar os recursos que não têm. O estado ficava livre de obrigações com estas instituições. Enquanto isso ocorre, o processo de democratização da educação vai se retardando, enfatizado ainda mais pelo poder que os órgãos centrais exercem sobre as unidades escolares. “Os processos descentralizadores não chegam a transferir poder para as escolas ou promover a articulação das bases locais” (MENDONÇA, 2001, p. 92). E este é mais um desafio, e talvez o maior, em busca do desenvolvimento de competências e capacidades especiais pela escola, no sentido de sua autonomia.

3.2 IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE COLEGIADOS

A partir dos anos 80 do século XX, começou-se a falar em descentralização e em gestão participativa na escola, dando a esta um novo enfoque. Este novo enfoque abre espaço para a participação da sociedade e da comunidade escolar como um todo. Neste sentido, ganha destaque os colegiados ou conselhos escolares criados para colaborar nas tomadas de

decisões dos assuntos referentes às escolas, e também os novos mecanismos de escolha do gestor escolar que até então, era feita por indicação política (FREIRE, 2000 p.41).

Para a autora citada, a administração escolar ganha espaço e passa a ser considerada um meio eficaz de atingir um ensino de qualidade. Essa administração passa a reivindicar a participação coletiva daqueles que fazem parte do processo educativo. No entanto, é necessário um engajamento maior destes, a participação só se dará de forma efetiva à medida que todos estiverem conscientes do seu espaço e do trabalho que devem desempenhar.

A participação de todos os envolvidos com o processo educacional ainda se apresenta de forma lenta, uma vez que muito se fala na autonomia da escola, mas pouco se faz na efetivação da mesma. O reconhecimento por parte da sociedade da relevância da escola na preparação de seres mais habilitados para exercer seu trabalho e a importância da autonomia para que isso se torne uma conquista, apesar de serem importantes, ainda não parece ser o suficiente para que ocorra uma gestão centrada na participação. O foco ainda não é naqueles que efetivamente fazem o processo educacional acontecer atuando diretamente sobre ele. Se assim fosse a qualidade da educação daria um passo à frente e viria ao encontro dos interesses de todos.

O exercício da administração participativa, aberta ao diálogo, apresenta vantagens em termos de processo e resultados, pois as pessoas são valorizadas e percebidas como agentes. É a partir delas que as coisas acontecem na escola e políticas são implementadas ou guardadas em gavetas e arquivos (FREITAS, 2000, p. 50).

A criação dos colegiados na escola é um importante passo na busca de uma maior participação da comunidade escolar nos assuntos da escola. Fazem parte desses, além de diretores, outros membros administrativos, professores, pais e alunos. Esses representantes, por motivos diversos não conseguem cumprir a sua tarefa conforme esperado. Sua participação se reduz a ouvir e concordar com o que decidem os superiores, perdendo assim sua autenticidade. Percebe-se que falta uma maior preparação desses representantes (FREITAS, 2000 p.50).

Muitos movimentos têm surgido no sentido de se conquistar uma participação maior da comunidade escolar e local no processo educacional. Estes movimentos precisam ser divulgados e compartilhados no sentido de que essa participação deixe de ser apenas um discurso vazio. O colegiado escolar é um importante aliado nesse processo, já que ele é um

meio que engloba e defende a participação tanto da comunidade escolar quanto da comunidade local. É um trabalho que envolve a todos e quanto maior for o empenho destes, maior êxito terão. “A implantação de colegiados e conselhos escolares é exemplo de iniciativa, quase sempre política, que busca incentivar possíveis canais de participação representativa na escola pública” (FREITAS, 2000, p. 51).

Essa mudança de modelo de organização escolar traz consigo outras inúmeras mudanças. Ao mudar a maneira de pensar a educação, muda-se também o modo de atuar sobre ela. Os envolvidos nestas mudanças devem se habilitar em todos os aspectos a fim de conseguir fazer frente a uma gestão verdadeiramente participativa. A maneira com que o gestor se relaciona com os demais funcionários e com a comunidade em que está inserido é fator determinante para um trabalho mais eficaz. Quanto mais dispostos a promover o diálogo e a participação coletiva, mais obterão sucesso e ainda fortalecerão os laços entre todos formando uma equipe mais unida. “O comprometimento do líder e a vontade de envolver toda a comunidade escolar são decisivos. Sempre que isso acontece, estabelece-se uma forte coesão na equipe escolar” (FREITAS, 2000, p. 57)

A vida escolar precisa ser reconhecida e compartilhada com a sociedade. A participação da família na vida escolar do aluno demonstra interesse, valorização, engajamento, comprometimento com os propósitos da educação. Essa parceria possibilita o atendimento às necessidades e às expectativas que a sociedade tem em relação à educação que a escola oferece.

O gestor e sua equipe precisam ser protagonistas no processo educativo, mas a escola precisa encontrar bom parceiros na sociedade, afinal, a educação é responsabilidade de todos.

Assim, como relata Mendonça (2001, p. 91),

[...] de toda maneira, apesar das dificuldades decorrentes da implantação e funcionamento dos colegiados escolares, estes são mecanismos capazes de promover o despojamento da dominação de uma pessoa só, superando a monocracia como lógica de funcionamento da direção escolar.

Apesar de serem formados por representantes da comunidade escolar, os colegiados buscam o bem comum, e não privilégios a alguns membros, com o desejo de formar uma escola mais democrática e de qualidade.

3.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

O Projeto Político Pedagógico (PPP) trata-se da própria vivência da escola, como sua individualidade, limitações, desejos e necessidades. “Sua importância, vista por outros ângulos, consiste no fato da escola administrar suas ações fundamentando-se em um diagnóstico de sua realidade educacional, de forma que, a partir dessa competência, toda comunidade escolar possa reconhecer seus obstáculos para sugerir soluções” (GADOTTI, 2000 p.41).

É fundamental compreender que o PPP é um agente que traz rumos às ações educativas, no sentido das necessidades e dificuldades que vão chegando ao contexto das relações que se prendem no cotidiano escolar.

O PPP é um importante documento que possibilita uma reflexão constante e a discussão das adversidades recentes atravessadas pela indistinção escolar. O objetivo principal desse projeto não é apenas apresentar os obstáculos existentes, mas trabalhar na busca de novas alternativas, novos caminhos a serem trilhados em busca de soluções, como consolida Freire (1997, p. 155), em meio a suas palavras em sua obra *Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*: “ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”. Dessa forma, o PPP precisa ser enérgico e maleável, adaptando-se ao momento, ao meio e às pessoas que compõem a instituição escolar.

Gadotti e Romão (2000, p.34) comentam também que:

Todo projeto pedagógico é necessariamente político. Poderíamos denominá-lo, portanto, apenas “Projeto Pedagógico”. Mas, a fim de dar destaque ao político dentro do pedagógico, resolvemos desdobrar o nome em “político pedagógico”.

Não deve haver um protótipo que conduza a constituição do PPP nas instituições escolares; até porque as mesmas não são todas idênticas, cada uma é fruto de suas particulares necessidades e questões.

O Projeto Político Pedagógico não é apenas um documento que a instituição escolar necessita para estar perfeitamente organizada, não deve ser um conjunto de programas de

ensino e de atividades diversas, nem algo produzido para ser conservado, não é ocupação própria do pedagogo, do coordenador pedagógico ou do gestor.

Seus planos e atividades devem ser explicados para que todos os envolvidos com o processo educativo possam vivenciar todos os momentos de sua execução. Segundo PACHECO (2003 p.32) “Somente a colaboração de todos garante a transparência da tomada de decisões sobre o projeto, cuja intencionalidade é constantemente redefinida pela relação de reciprocidade.”

O PPP almeja uma inovadora disposição do exercício pedagógico e administrativo, portanto as relações de trabalho entre todos os envolvidos no interior e também com a comunidade devem ser baseadas nas atitudes de amparo, corresponsabilidade e atuação coletiva. Os conflitos que, com certeza, vão surgir devem propiciar a construção de novas formas de relações no trabalho baseada no diálogo e reflexão coletiva, descentralizando o poder.

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultado. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola (VEIGA, 2004, p. 110).

O projeto de uma escola se torna um espelho dos anseios da gestão e de todos os segmentos envolvidos. Demonstra de forma coletiva a competência esperada da gestão, dos educadores e de suas atuações na escola.

Os envolvidos no projeto devem sempre atentar para a garantia de admissão e permanência dos educandos na instituição escolar, procurando alicerçar o PPP almejando à qualidade de ensino para todos, autonomia, gestão democrática e valorização dos profissionais da educação. Daí a importância da gestão escolar e coletividade, pois o projeto será produzido respeitando as considerações de todos. O gestor tem uma função essencial, porque é ele que irá liderar e facilitar os trabalhos para a realização do Projeto.

Buscando uma escola democrática e inclusiva, o trabalho dos profissionais da educação deve ser coletivo, pois não se trata de uma ação individual do gestor, de cada professor ou de cada especialista, mas um trabalho integrado da gestão e de todos os membros da comunidade escolar. Para que isso aconteça é necessário espaço e tempo para a realização de reuniões pedagógicas de planejamento e acompanhamento do processo educativo.

Elaborado o projeto pedagógico, sua existência não encerra o processo nem acarreta resultado final. Ao contrário, sempre faz reiniciar no meio-termo entre envolvimento e criatividade crítica, avaliação e aperfeiçoamento. [...] para ser renovador, o projeto pedagógico deve renovar-se constantemente, caso contrário estará negando-se a si próprio (VEIGA, 2004, p. 38-39)

Avaliar na proposta do projeto político pedagógico é verificar os resultados do trabalho pedagógico. Deve ser entendida como uma estratégia para realizar diagnósticos, identificar problemas e redirecionar os rumos do processo educativo. Seu objetivo é detectar os avanços e as necessidades de correção no processo pedagógico de formação dos alunos. Deve ser um processo formativo, qualitativo, permanente e contínuo.

3.3.1 Princípios norteadores do Projeto Político Pedagógico

As escolas necessitam ajustar a realidade que possuem com o novo contexto da diversidade, além do mais responder aos desafios presentes e futuros. Dentre esses desafios, é o PPP que precisa ser reelaborado para que a instituição escolar apresente uma educação de qualidade, e assim excluir barreiras sociais e políticas de modo autônomo e participativo.

“Um projeto político-pedagógico da escola deve constituir-se num verdadeiro processo de conscientização e de formação cívica; deve constituir-se num processo de repercussão da importância e da necessidade do planejamento na educação” (GADOTTI, 2000, p. 4).

Como organização de um trabalho escolar, o Projeto Político Pedagógico deve definir princípios, e se fundamenta neles para obter sucesso em sua operacionalização. Dentre esses princípios, Padilha (2002), pode-se destacar:

Quadro 3 : Princípios do PPP

| PRINCÍPIOS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO |
|---|
| 1º - Fundamentar-se numa concepção de planejamento. Planejar é um processo Político-Pedagógico, que tem como principal objetivo diagnosticar uma realidade e tomar decisões para nela intervir de maneira precisa e consciente, buscando a formação integral do educando. Para que o planejamento seja eficaz é necessário que seja coletivo. |
| 2º - Levar em conta que a maior preocupação da escola deve ser o melhor atendimento ao aluno, pois é ele o centro de todo interesse para a construção do projeto. Deve garantir o acesso e a permanência do aluno na escola, procurando manter uma educação de qualidade. |
| 3º - Ter como ponto de partida uma avaliação objetiva das necessidades e expectativas de todos os segmentos escolares, uma vez que todos estão envolvidos e carregam seus sonhos e anseios. |
| 4º - Ser considerado como um processo inconcluso, portanto, flexível a mudanças necessárias que possam surgir durante a sua elaboração, execução e avaliação. |
| 5º - Buscar coletivamente a melhoria da organização administrativa, pedagógica e financeira da escola. |
| 6º - Ser construído tendo em vista a consciência de que existem objetivos que serão alcançados em curto prazo e outros em longo prazo. Os objetivos devem ser elaborados a partir do diagnóstico realizado por todos os segmentos e deve atentar para a realidade da clientela que é atendida pela escola. |
| 7º - Garantir que aconteça a avaliação periódica da ação planejada, para a verificação do andamento das mesmas e se preciso redimensionar as propostas. |

Fonte: Padilha, 2002, p. 43/44.

Pode-se perceber, nos princípios que o norteiam, que o PPP pode ser construído e realmente obter sucesso se houver a participação de todos os seus segmentos. Todos poderão cooperar determinando a espécie de sociedade e de cidadão que almejam constituir.

3.4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

A grande função da gestão é dentro de um aspecto democrático, fazer a instituição escolar atuar guiada por um Projeto coletivo. Seu papel não é simplesmente burocrático e administrativo, deve estar em junção de forma vigorosa ao pedagógico, conectando, coordenando e intencionalizando todas as ações.

O projeto não é apenas um perpassado de sentimentos, emoções e valores. Um processo de construção coletiva fundada no princípio da gestão

democrática reúne diferentes vozes, dando margem para a construção da hegemonia da vontade comum. A gestão democrática nada tem a ver com a proposta burocrática, fragmentada e excludente; ao contrário, a construção coletiva do projeto político pedagógico inovador procura ultrapassar as práticas sociais alicerçadas na exclusão, na discriminação, que inviabilizam a construção histórico-social dos sujeitos (VEIGA, 2003, p. 277).

A efetivação de um PPP, consolidando a autonomia da escola e o seu processo de gestão democrática depende muito da postura que a gestão assume. Segundo o professor Severino (1991, p.56) “a direção da escola deve ser o lado objetivo da intencionalidade subjetiva que vivifica o projeto”.

O comportamento da gestão escolar deve estar voltado para o pedagógico, onde as decisões serão tomadas coletivamente. Veiga (2004, p. 42) explica que:

A racionalidade necessária, expressa por intermédio de organização, processo decisório participativo, consciência coletiva, critério no atendimento das necessidades, descentralização corresponsabilidade e ação planejada, caracteriza, hoje, a dimensão pedagógica peculiar da atividade administrativa na escola e nas demais instâncias do sistema e transforma a administração num ato pedagógico, ao se assumir novos paradigmas de conhecimento, superando o individualismo.

O gestor escolar possui como papel ser o membro agregador, preparador dos inúmeros segmentos, internos e externos da instituição escolar, sempre cuidadoso e minucioso quanto à gestão dos ofícios, para que ocorram e a contento.

A grande função da gestão é dentro de um aspecto democrático, fazer a instituição escolar atuar guiada por um Projeto coletivo. Seu papel não é simplesmente burocrático e administrativo, deve estar em junção de forma vigorosa ao pedagógico, conectando, coordenando e intencionalizando todas as ações.

Participar constantemente das reuniões pedagógicas também é fundamental, pois o gestor escolar tem oportunidade de escutar e apresentar alegações, averiguar o interior do meio escolar, acompanhando seu processo e se envolvendo também com ele.

4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O RENDIMENTO PEDAGÓGICO

O gestor escolar deve entender que a escola é um ambiente de apossar-se do conhecimento, que tradicionalmente é efetuado de modo organizado e rigoroso, “A educação para todos supõe todos pela educação” (GADOTTI, 2000, p. 40).

As práticas escolares devem ser pautadas em fatos e relações do dia-a-dia buscando de forma racional atingir os objetivos de favorecer uma educação de qualidade usando todos os recursos de maneira econômica.

Segundo Paro (1986, p.19-20), “sem pretender esgotar o universo das múltiplas atividades possíveis no interior da escola, podemos dispô-las em dois grupos: o das atividades-meio e o das atividades-fim”.

Atividades-meio são aquelas que fazem parte do processo ensino-aprendizagem de maneira indireta, sendo que essas partes estão relacionadas a outros serviços complementares que diretamente influenciam o trabalho pedagógico. Dentre esses serviços podem ser citados o serviço de secretaria, o de assistência escolar, atendimento aos pais, reuniões pedagógicas e administrativas.

É o núcleo que organiza, superintende, coordena e controla todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar, é composta pelo Diretor, pelo Assistente de Diretor e pelo Conselho de Escola. Como se percebe, em termos formais, à direção não apenas parece serem reservadas atividades que dizem respeito adequadamente a sua função de coordenação do esforço humano coletivo na busca dos objetivos da instituição, mas também é conferido mecanismo de natureza coletiva que hipoteticamente lhe possibilita o exercício da coordenação de forma moderna e democrática. A observação do cotidiano da escola, todavia, desmente completamente essa aparência formal (PARO, 2001 p.73).

Paro (2001) retrata que na prática, as ações de direção limitam-se ao gestor e seu assistente. Contudo, estes também se comprometem com ações do dia a dia que pouco estão direcionadas a real coordenação do trabalho do pessoal escolar em se tratando da efetivação de metas pedagógicas. Dentre elas, estão as deficientes situações de exercício da escola pública, a qual se vê com a escassez abundante de material didático, espaço físico inadequado para as suas atividades, móveis e equipamentos danificados, formação ineficaz do corpo docente, insuficiência de professores e demais profissionais, privação de recursos materiais e

financeiros para relevantes obrigações. Perante todo esse cenário, não é difícil prever as dificuldades da gestão escolar em gerir empenhos de profissionais cujas ações necessitam de recursos que não há.

Atividades-fim dizem respeito à aquisição do saber pelos educandos. Incluindo o processo de ensino-aprendizagem dentro e fora de sala de aula, nela também são incluídos o trabalho da orientação pedagógica e educacional, e de coordenação, pois estes também participam das questões pedagógicas diariamente. Estas funções são muito poucos popularizados na grande maioria dos sistemas públicos de ensino no Brasil.

Com relação à forma de ensinar, para quem observa diariamente a prática pedagógica é difícil admitir que seja praticado qualquer método, no sentido mais rígido de um conjunto de procedimentos racionalmente organizados e orientados realizando uma prática de ensino significativa na escola pública.

Paro (2001, p. 74) relata que:

A respeito do desempenho do corpo docente, o descaso do Estado para com a escola pública, articulado com as múltiplas determinações sociais, econômicas, políticas e culturais que condicionam a realização do trabalho docente, tem levado a configurar o professor como um profissional que convive com condições inteiramente desfavoráveis de trabalho, ganha miseravelmente, apresenta formação acadêmica inadequada e possui uma concepção de mundo que não se coaduna com os fins da transformação social e da universalização do saber.

Tudo isso reproduz em seu dia a dia, como uma junção de decepção pessoal, conformismo, falta de comprometimento com o exercício, insatisfação profissional e desinteresse em se tratando dos propósitos do educando.

4.1 O PAPEL DO EDUCADOR NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRACIA ESCOLAR

O educador deve estar comprometido com sua tarefa política e pedagógica tendo consciência de suas responsabilidades, percebendo que seu trabalho não começa nem termina no momento em que inicia sua aula.

Os educadores que agem com o objetivo de construir democracia escolar, se atualizam, não se fixam nem se aderem a uma estratégia limitada, além disso, vão empregando inúmeras táticas metodológicas. “Para eles, o importante é que o método e o conteúdo tenham sentido, sejam atrativos, fomentem a interatividade dos alunos e os ajudem a desenvolver o pensamento” (CARBONELL, 2002, p.73).

Desta forma, atualmente, o professor é um profissional comprometido com a construção de uma sociedade justa, democrática, mesmo diante de uma sala de aula com grande diversidade, em que saber e poder tenham equivalência enquanto elementos de interferência no real e organização de relações de solidariedade, e não de dominação, entre os homens. A ideia de poder, entretanto, é frequentemente associada apenas à de dominação, porque é assim que ele tem sido exercido, particularmente na sociedade brasileira hoje. Entretanto para que tudo isso ocorra de forma enriquecedora, o professor deve trabalhar harmonicamente e de modo democrático.

Assim, por essa razão, segundo Brandão (2004, p. 68), “a cidadania democrática depende de todos como professores, orientadores, supervisores, e de outras pessoas ligadas à educação escolar”.

É necessário dizer que as condições dignas de vida de um povo não são resultado exclusivo da escolarização, mas dependem muito dela. Isso porque o convívio democrático deve ser construído, ensinado e vivenciado desde cedo.

Entende-se que a escola é uma das portas de entrada da cidadania e, sem dúvida, um dos fundamentos da democracia. Entretanto, quando se pronuncia sobre a educação, não menciona qualquer escola, mas sim a uma escola envolvida tanto com o conhecimento, como com a instrução de valores essenciais, voltados ao contato democrático, a maturidade da cidadania, mesmo diante da diversidade cultural. Exige-se um crescimento da consciência política que se constrói no processo de trabalho. Conforme o educador percebe sua relevância na sociedade, culturalmente, coletivamente e politicamente seu envolvimento e responsabilidade ampliam.

O ato de educação exige necessariamente uma forma de renovação do compromisso do ato educativo. A competência técnica é renovada da mesma maneira que o compromisso político.

De acordo com Brandão (2004, p. 68),

Na escola democrática, o professor deve apresentar democraticamente sua tarefa educativa, compreender a importância do trabalho coletivo com os demais funcionários, tendo consciência que o trabalho pedagógico não é realizado individualmente, desfazendo-se do individualismo e do egoísmo. A escola exige um educador com descrição distinta, e também um currículo e uma organização administrativa, democrática.

Para a preparação para a democracia é necessário que os educadores e demais profissionais preparem os educandos através da prática, e não somente de discursos, pode-se realizar um discurso sobre democracia, porém se a prática escolar for autoritária ensinará muito mais esse comportamento do que a prática da democrática.

Ao se fazer o discurso da democracia, o educador deve ao mesmo tempo executá-la, demonstrando aos educandos as dificuldades e impasses de praticá-la, pois a escola ensina através das atividades curriculares e de sua prática.

É importante que no processo pedagógico o educador desenvolva ações de conhecimento que possam levar à formação de um cidadão crítico, que possa compreender o mundo em que vive, as formas de agir, atuar nesse mundo e transformá-lo.

4.2 O TRABALHO PEDAGÓGICO E COLETIVO: AUTONOMIA DAS ESCOLAS

A democratização escolar é um processo de democratização de toda sociedade, não se pode determinar que a escola se torne democrática, enquanto toda a sociedade não estiver participando das decisões políticas sociais culturais e econômicas. A participação da sociedade na área escolar deve ser um processo de ambas as partes, onde a escola participa das decisões sociais da mesma maneira que a sociedade participa das decisões escolares.

A atividade pedagógica não deve ser avaliada pelo objetivo alcançado e sim por todo o processo de produção para que esse resultado fosse atingido, considerando assim o objetivo final como produto de todo o processo educacional, para a formação de uma escola cidadã.

Segundo Romão e Padilha (2000, p. 97):

A Escola cidadã a qual nos referimos é também comunitária quanto à gestão, pois todos os segmentos escolares e comunitários devem eleger o dirigente escolar, participar do Conselho de Escola, definir e deliberar, de forma

socializada, sobre as suas diretrizes e prioridades, acompanhar, avaliar e fiscalizar a execução do planejamento político-pedagógico da escola. Essa escola é ainda pública quanto à sua destinação, isto é, destina-se igualmente a toda sociedade, sem exceções, sem distinções.

Na escola democrática o trabalho dos professores não deve ser individual, e sim vinculado aos demais profissionais do meio, como gestor, supervisor, orientador; para que todos se envolvam no processo pedagógico. É importante que a escola posicione a questão da democratização juntamente com os objetivos escolares e defina o papel dos autores educacionais, dos alunos e da comunidade em relação aos fins da educação no dia a dia da escola.

As decisões a respeito do que deve ser ensinado e as práticas educacionais utilizadas devem ser democráticas partindo das opiniões de todos os agentes educacionais, deixando de lado as decisões centralizadas a um único agente, o gestor, que nesse sentido trabalha juntamente com a equipe de profissionais, pais e alunos garantindo a democratização do sistema de ensino.

Paro (2001, p. 155) destaca que:

Obviamente, uma gestão de escolas estruturadas em bases democráticas, fundada na participação da comunidade, terá maiores facilidades de conseguir a adesão de parcelas significativas dos pais de alunos, para atividades culturais que visem à reflexão mais profunda dos problemas educacionais de seus filhos, e que lhes propiciem, ao mesmo tempo, a apreensão de uma concepção de mundo mais elaborada e crítica.

O educador deve compreender a importância coletiva de seu trabalho, percebendo que sua função educativa não termina no período de sua aula, na área de sua disciplina e na maneira de avaliar os educandos.

A prática democrática na escola é essencial para que o ensino se estabeleça como instrumento de transformação social. A escola deve propiciar espaços de trocas e de relações, pois nenhuma mudança fundamental acontece sem esforços e sem conflitos.

A escola democrática deve permitir as diversas manifestações de pensamento, onde alunos, pais, e funcionários possam apresentar suas críticas opiniões e alternativas, e que seja capaz de resolver os conflitos que se apresentam em seu interior permitindo aos educandos a possibilidade de resolver contradições e conflitos existentes na sociedade.

Os colegiados, a construção coletiva do projeto político pedagógico, a participação efetiva da sociedade, ação colegiada, as reuniões e assembleias, são os instrumentos fundamentais em uma escola democrática.

De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (1997, p. 32), “é essencial a vinculação da escola com as questões sociais e com os valores democráticos, não só do ponto de vista da seleção e tratamento dos conteúdos como também da própria organização escolar”. Os princípios de funcionamento e as normas, contidos e explícitos, que conduzem o ofício dos indivíduos nas instituições escolares são indispensáveis para a qualidade do ensino, afetando de modo expressivo a formação dos educandos.

4.2.1 Autonomia das escolas

Lück (2000 p.19) defende que “a autonomia é um dos temas mais discutidos e defendidos quando se fala em democratização da educação. Este é um conceito que tem influência decisiva no sucesso dos sistemas e unidades de ensino, considerando que provoca mudanças diretas na educação como um todo. Entre essas mudanças destaca-se a mobilização da sociedade em torno das questões escolares. Diante dessa mobilização, a autonomia é fundamental, haja vista que a sociedade engajada no ambiente educativo estará pedindo cada vez mais mudanças a curto prazo”.

A autonomia da escola tem sido entendida de diferentes maneiras, há algumas instituições que a associam a questões financeiras, e outras que a consideram como se as libertassem do sistema ao qual estão inseridas. O contrário também acontece, do mesmo modo que os órgãos superiores proporcionam situações de autonomia à escola como as eleições para diretor, ele limita a mesma. “Tais situações indicam a falta de entendimento do que é autonomia e das implicações para sua realização como uma política de sistema” (Lück, 2000, p. 20). Os sistemas de ensino ainda estão em situações de vigilância, isso se evidencia até mesmo na construção do Projeto Político Pedagógico da escola.

Freire (1995 p.27) trazia em sua obra *Pedagogia da Autonomia* que “o termo autonomia é a eficácia e a iniciativa de produzir e reproduzir o que lhe foi instruído. E não desprezava o compromisso do educador ao enfatizar que este deve consideração à autonomia, à identidade e à virtude do educando”.

Para o educador, a autonomia é o que se pode chamar de meio-termo diante de autoridade e de liberdade no sistema educativo, de forma a reconhecer cada uma.

Lück (2000) revela que entender “a autonomia como um “fazer sozinho”, isenta a escola de se submeter a um poder central. Esta não parece ser uma visão correta, já que a escola como uma instituição inserida em um processo social está ligada à sociedade e à comunidade à qual faz parte, prestando-lhe serviços. É nesta relação de interdependência com a comunidade e com o poder central que a escola constrói a sua autonomia e se conhece como organização social. Entender o conceito de autonomia requer compreender todas as suas implicações e sua relação com a instituição escolar, sua comunidade e órgãos centrais”.

A autora mencionada relata que a autonomia da educação é um mecanismo que aumenta o poder decisório das instituições escolares, reafirmando-as como uma organização social que promove um ensino que forme indivíduos preparados para atuar na sociedade de forma democrática e participativa. Este é um mecanismo ativo que se modifica de acordo com a participação de todos, caracterizando um processo de gestão pautada pela coletividade. Neste sentido a autonomia financeira não é a que obtém maior destaque e sim a autonomia que se relaciona com a tomada de decisões. Decisões pensadas e tomadas em conjunto baseadas na capacidade de enfrentar os problemas de forma competente agindo sobre os mesmos de forma significativa. “Portanto, a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos” (LÜCK, 2000, p. 21).

A democracia se constrói com participação, agregando as necessidades a ações, que otimizem o processo dentro da instituição de ensino.

A Escola deve acreditar que a formação integral é fundamental para a realização plena do sujeito e o sentido de pertencimento, de grupo, aspectos esses fundamentais em uma sociedade que muitas vezes atropela e massifica o sujeito. A convivência social deve ser levada em conta, pois o compartilhamento, a democracia e a construção de um mundo justo são a base de uma educação renovada.

Mendonça (2001 p.93) salienta que até mesmo as normas que orientam os sistemas de ensino não enfatizam a autonomia como deveria. O Regimento Escolar, que é um documento que engloba todo o funcionamento da escola, também não é feito de forma autônoma. O mesmo ocorre com relação ao projeto político-pedagógico da escola que, apesar de ser um processo coletivo e mais democrático, ainda deixa a desejar.

O que se pode verificar pela análise das normas fixadas pelos sistemas de ensino em relação à autonomia escolar é que os documentos são muito parcimoniosos no estabelecimento de mecanismos concretos que caracterizem a faculdade de a escola governar-se por si própria mas profusos em estabelecer limites que barram a autonomia (MENDONÇA, 2001, p. 94)

A autonomia não se limita unicamente aos aspectos financeiros ou administrativos da escola. Ela passa, indispensavelmente, pela construção do Projeto Político Pedagógico, desse modo não se concebe uma escola sem autonomia para determinar e concretizar seu projeto.

CONSIDERAÇÕES

A instituição escolar necessita deixar de ser somente um veículo que repassa saberes para se converter em um veículo que gesta saberes, contribuindo diariamente com os outros espaços da comunidade, tendo como meta a preparação dos educandos para a vida social, familiar e profissional. Suas responsabilidades se ampliam e expandem para setores diversos da sociedade e do desenvolvimento humano; não apenas para a formação de mão de obra especializada para o mercado, mas na constituição de cidadãos com capacidades de reinventar a sociedade e suas demandas. Um dos alicerces para que a escola cumpra seu papel social está alocado na forma de gerir a escola. Sendo assim, a gestão democrática surge como ferramenta capaz de mobilizar as pessoas à participação ativa no contexto social da escola. Engendrar, entretanto, essa participação constitui tarefa do gestor da escola.

A educação para ser satisfatória no sentido de promover e valer-se da democracia e da participação deve buscar soluções aceitáveis para todos os implicados, sem excluir sequer a possibilidade de não achar a solução para todos os possíveis conflitos e acima de tudo que a gestão escolar possa pensar também nas situações em que não se percebe nenhuma solução, como é o caso da confrontação entre ideias.

A estratégia pedagógica para uma gestão democrática e participativa embasa-se e fundamenta-se no fator diálogo, principalmente naqueles que compõem o sistema educacional, como professores/equipe pedagógica/comunidade/alunos, e que sempre estejam inovando e criando oportunidades de se interagirem um com o outro. Essa é a verdadeira gestão democrática e participativa: o coletivo em prol de um único objetivo: educação com respeito e qualidade para todos.

O gestor é aquele que promove o envolvimento de todos os segmentos da escola para que efetuem o trabalho com comprometimento e responsabilidade. Planeja ações, envolvendo a todos, fortalece procedimentos de participação do coletivo na construção de propostas e projetos. É o grande articulador dos diferentes aspectos da Unidade Escolar: pedagógico, administrativo, financeiro, levando ao ensino de qualidade.

Pode-se verificar, pelo estudo presente, que o verdadeiro papel de um, gestor democrático e participativo é saber ouvir, compartilhar e ampliar a tudo que envolve a escola no sentido de elevar o nome da mesma para um patamar redundante da sociedade. Rotular a sua escola de uma escola de qualidade e de saber ouvir pais, professores, funcionários, equipe pedagógica, o próprio gestor, em qualquer situação. Além disso, o gestor democrático e

participativo é um profissional comprometido com a construção de uma educação de qualidade e justa diante de um contexto escolar com grande diversidade.

A educação brasileira é composta por crianças, adolescentes e jovens de diversas culturas, raças, etnias, gêneros, classe social, deficientes, com determinado ritmo de aprendizagem; enfim é um emaranhado de diferenças que traz riqueza, mas também complexidade, que muitas vezes são difíceis de serem trabalhadas. Assim é necessário a gestão escolar ser democrática e participativa, até porque a democracia deve e tem que penetrar cada vez mais na educação, pois com um gestor democrático e participativo como um profissional que se junta ao combate pela perpetuação da instituição escolar e pela democratização das relações escolares esta meta se concretiza de modo mais ágil.

Cabe ao gestor escolar a responsabilidade de imprimir ao trabalho coletivo a vivência da confiança, do respeito mútuo, juntamente com os sentimentos de cooperação e de solidariedade.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, M. L. de A. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 2005.
- ARENDDT, H. **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva, 2000.
- BASSEDAS, Eulália; HUGUET, Teresa e SOLÉ, Isabel. **Aprender e Ensinar na Educação Infantil**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2009.
- BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **Estrutura e funcionamento do ensino**. São Paulo: Avercamp, 2004.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei n. 9.394/96**. Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Senado Federal, UNESCO, 2001. Disponível em: < <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001324/132452porb.pdf>> Acesso em: 13 dez. 2017.
- BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: Introdução aos parâmetros curriculares nacionais/ Ministério da educação. Secretaria da Educação Fundamental. 3. ed. Brasília: A secretaria, 2001.
- BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: pluralidade cultural e orientação sexual. Brasília: MEC/SEF, 1997.
- CARBONELL, J. **A aventura de inovar**: a mudança na escola. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão escolar e suas competências**: um estudo da construção social do conceito de gestão. IX- Congresso Nacional de Educação EDUCERE, III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia 26 a 29 out/2009.
- DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em: 28 dez. 2017.
- FERRÃO, Maria Eugênia et al. O Saeb — Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz. **Revista Brasileira de Estudos de População**. V.18, n. 1/2., jan./dez., 2009.
- FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.
- _____. **Gestão da Educação**: Impasses, Perspectivas e Compromissos. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa/** São Paulo: Paz e Terra, 1995.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

_____. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FREITAS, Kátia Siqueira de. **Em Aberto, Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Brasília, v.17, n.72, fev/jun.2000.

GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania.** 2000. Disponível em: < <http://files.professorivo.webnode.pt/20000095-f1511f24b6/PPP%20-%20Moacir%20Gadotti.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

GADOTTI M.; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, J.C. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos.** 17.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

LICÍNIO C. LIMA. **A gestão democrática das escolas: do autogoverno à acensão de uma pós-democracia gestonária?** Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129, out/dez., 2014.

LÜCK, Heloísa. Padrões de competência para as funções de diretor escolar. **Revista Gestão em Rede.** n. 90, nov., 2008.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** São Paulo: Vozes, 2007.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** V.1 Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

_____. **A Gestão participativa na Escola.** V.3 Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

_____. **Em Aberto, Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Brasília, v.17, n.72,p.11-33, fev/jun.2000.

MENDONÇA, E. F. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil.** *Educação & Sociedade*, ano XXII, n.75, Agosto/2001.

PACHECO, José Augusto. **Revista Pátio.** Ano VII nº 25. Fev/Abr. 2003.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1996.

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Política Educacional e Prática da Gestão Escolar.** São Paulo: Cortez, 2008.

PEPE, Theresa M. de Freitas Adrião. **A gestão democrática nas escolas da rede municipal de São Paulo: 1989 – 1992.** São Paulo, 1995.

PLACCO, V. M. N. de S.; SARMENTO, M. L. de M. **Outro jeito de dar aulas: orientação de estudos,** In: GUIMARÃES, A. A (Org.). O coordenador pedagógico e a educação continuada. São Paulo: Loyola, 2007.

RICCI, Rudá. **Gestão.** Maio, 2008. Disponível em:< http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/index.asp?id_projeto=27&ID_OBJETO=30309&tipo=ob&cp=000000&cb=&n1=&n2=Biblioteca%20Virtual&n3=Temas%20Educativas&n4=&b=s> Acesso em: 29 dez. 2017.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Ética e competência.** São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS GUERRA, Miguel A. **Entre bastidores.** Málaga: Aljibe, 2001.

SANTOS, M. C. G.; SALES M. P. S. **Revista Gestão democrática da escola e gestão do ensino:** a contribuição docente à construção da autonomia na escola. Ensaio Belo Horizonte V.14 n. 02 p. 171-183 ago/nov 2012.

SAVIANI, D. **Escola e democracia.** São Paulo: Cortez, 2001.

SERRANO, G. P. **Educação em valores – como educar para a democracia.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUZA, Ângelo R. et al. **Gestão e Avaliação da Escola Pública. I: Gestão Democrática da Escola Pública.** Curitiba: UFPR, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental.** São Paulo: Cortez / UNESCO / MEC, 2003.

VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 2004.

VIEIRA, Alexandre Thomaz et al. **Gestão educacional e tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola – função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela S. **Gestão da_ educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.