

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL E O PAPEL DO GESTOR NAS ESCOLAS

Ana Caroline Santos Gonçalves – *Pedagogia – Faculdade Araguaia – Unidade Centro*

RESUMO : Este artigo tem por objetivo analisar a administração escolar numa perspectiva democrática e participativa. Serão abordados alguns temas como o histórico da gestão escolar no Brasil, o conceito de gestão democrática, suas implicações e possibilidades no cenário educacional, além de identificar os fatores que necessitam ser superados para alcançar uma gestão democrática de sucesso. O trabalho analisa uma perspectiva teórica mais ampla, que tem a ver com a gestão democrática da escola. Foram construídos os seguintes indicadores de análise bibliográfica: a gestão democrática no Brasil; novas concepções e novas práticas na gestão escolar; conceitos de gestão; o perfil do gestor e a gestão democrática na escola mostrando como é o andamento dos projetos desenvolvidos na escola e de onde vêm as tomadas de decisões. No entanto o presente artigo tem-se como foco destacar a ideia de que a gestão escolar é uma realidade social e política onde o gestor deve estar apto a receber sugestões dos demais membros da escola e da comunidade.

PALAVRAS-CHAVE:

gestão escolar; comunidade; gestor; gestão democrática.

Artigo Original

Recebido em: Nov/2014

Publicado em: Mar/2015

Publicação

Sistema Integrado de

Publicações Eletrônicas da

Faculdade Araguaia – SIPE

INTRODUÇÃO

O tema gestão escolar democrática é bastante discutido atualmente, pois procura soluções para uma transformação no sistema atual de ensino, destacam-se as mudanças que se direcionam a descentralização do poder, a necessidade de um trabalho realizado com ampla participação de todos os membros da escola e da comunidade, para envolver a sociedade como um todo.

Considera-se que esse processo é de grande relevância e importância para o início de uma transformação, é necessário que ele ocorra por etapas, proporcione um ambiente de trabalho que seja favorável a essas inovações, buscam-se pessoas preparadas e motivadas, que se envolvam, sujeitos que participem direta ou indiretamente desse processo educacional.

Na área da educação, a escola é responsável pela transmissão do conhecimento, porém, no mundo globalizado, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar o aluno para ser criativo e pensante, com objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento da escola.

Com isso, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento. Tal prática exige do gestor

conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos, prepará-los o ambiente para um processo de mudança em que terão que se adaptar, de forma gradual.

Assim o primeiro tópico vem trazendo um pouco da história da gestão escolar no Brasil, como ela surgiu e como se deu o processo de evolução destacando suas etapas desde o período colonial até o século XXI.

Em um segundo tópico foi discutido as novas concepções e práticas da gestão onde também foi abordado o conceito de gestão, o perfil do gestor e concluiu-se falando de como funciona o a gestão democrática nas escolas.

A gestão democrática no Brasil

A educação no Brasil vem sendo marcada, desde o período colonial, pela influência dos países mais desenvolvidos passando por vários momentos, de intensas lutas para atingir o objetivo de uma escola nova, pública, única e democrática que atenda a todos independente de sua classe social. Ao longo dos anos a educação vem sendo dividida, existindo uma distância entre as leis previstas no papel e as leis que foram executadas.

As leis são feitas, mas não se providenciam recursos para que sejam cumpridas. Observa-se, no entanto, que o bloqueio contra o acesso e a permanência na escola tem sido furado algumas vezes e em alguns lugares. Mais isso nunca se deu em decorrência da ação dos poderes públicos, e sim como resultado da organização e da luta das classes populares em defesa dos seus direitos em matéria educacional (PILLETTI, 1997, p. 22).

Para o autor, as leis são previstas e pautadas apenas no papel. Com a atuação dos políticos, a educação passou a ser dominada e dividida entre duas classes, sendo elas, a classe

dominante e a classe desfavorecida tendo como consequência o bloqueio da comunidade de classe baixa ao acesso a escola e a permanência dos alunos da classe dominante, tendo como consequência um índice bastante elevado de evasão e de pessoas analfabetas entre a classe oprimida.

No período colonial, a educação teve como marco a fé católica. Os padres aproveitaram a dominação da Igreja sobre os índios convertendo-os a fé católica e oferecendo o ensino das primeiras letras criando condições necessárias à catequese e impondo os costumes europeus, conforme citado abaixo:

Mas não se pode negar que o trabalho dos padres foi eficiente: em poucos anos cobriram o território com missões, escolas de ler, escrever e contar, e colégios. Porém, mesmo no campo educacional observamos que, por trás do objetivo aparente de ensinar as primeiras letras e as humanidades, buscava-se na verdade a submissão á fé católica e aos costumes europeus (PILLETTI, 1997, p. 23).

Os jesuítas perceberam que não poderia converter os índios à fé, sem que houvesse o aprendizado de leitura e escrita. E assim a educação passou pelo império, em seguida pela a Primeira República que por sua vez, também não rompeu com a estrutura patrimonialista e autoritária do regime anterior, agora representada pela conhecida política do “café-com-leite” e pelo “voto de cabresto” e chegou ao século XX.

Em 1930 surgiu a crise do desenvolvimento na educação gerando repercussões em alguns pontos do território brasileiro recebendo o nome de Revolução de 1930. Esse movimento recebeu esse nome devido a uma série de revoluções e movimentos em prol de que se promovessem rompimentos políticos e econômicos e se implantasse definitivamente o capitalismo no Brasil.

Com isso, a década de 1930 pôde ser caracterizada por grandes transformações ocorridas no Brasil e no Mundo principalmente nas áreas econômica, política e social. O povo brasileiro se tornou uma categoria política fundamental onde relações entre o modelo econômico e o sistema educativo era desempenhado junto à economia gerando o avanço da escola conforme citado pela autora:

As relações que podem existir entre o sistema educacional e o sistema econômico são, assim, mais profundas: elas se medem não apenas em termos de defasagem, mas também em termos de exigências reais do modelo econômico. Ambas determinam o grau de avanço ou de atraso da escola (OLIVEIRA, 2005, p. 56).

Nesse contexto, os educadores da escola nova introduziram o pensamento liberal democrático, defendendo a escola pública, a fim de se alcançar uma sociedade igual para todos. A educação nova tem o sentido de mudar o rumo da educação tradicionalista e intelectualista, dando-lhes sentido vivo e ativo. Sempre existiram, na história da educação, movimentos inovadores que trataram de reformar uma educação existente. Tendo como principais características da escola nova: educação integral; educação ativa; educação prática, sendo obrigatórios os trabalhos manuais; ensino individualizado e as atividades foram centradas nos alunos, tendo em vista a estimulação da iniciativa e o desenvolvimento do aluno.

Com o fim do Estado Novo foi adotada duas novas leis, o SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial n. 8.621 de 10 de janeiro de 1946 e a LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional n° 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Na educação, essas novas leis contribuíram muito para a educação nacional atendendo as mudanças exigidas pela sociedade após a Revolução de 1930.

A ditadura militar teve início em 31 de março de 1964 com o golpe que depôs o presidente João Goulart e teve seu fim com a eleição indireta de Tancredo Neves e José Sarney. Na ditadura militar, ao longo de duas décadas, houve um revezamento de cinco generais na presidência da república, se pautou em termos educacionais pela privatização de ensino, exclusão de boa parcela das classes populares, do ensino profissionalizante, tecnicismo pedagógico e desmobilização do magistério através de abundante e confusa legislação educacional. O governo autoritário impediu qualquer diálogo sobre democracia na gestão da escola.

No início dos anos 1980, com a democratização, as Ciências Sociais foram amplamente utilizadas na gestão da administração escolar. Percebe-se neste período que os termos gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passam a ser temas de extrema importância, principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, impostas pelo governo militar.

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar. (HORA, 1994, p. 56).

Segundo LUCK (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias

reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

O princípio da gestão democrática do ensino público foi incorporado à Constituição Federal de 1988 e à legislação LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Junto a outros princípios inseridos no artigo 206 do corpo constitucional, veio reforçar o caráter democrático da chamada “Constituição Cidadã”, reafirmado no período pós-ditadura. A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz ao respeito caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantias de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática (FREITAS, 2000, p. 58).

Em 1996, a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) nº 9394/96 regularizou o contido na Constituição Federal, acima citada, e ampliou o rumo da democratização.

É importante ressaltar que a gestão educacional desenvolveu-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania.

De acordo com LUCK (2000), a escola, ao deixar de ser administração escolar e passar a ser gestão escolar, deixa de garantir uma boa formação para os educandos onde deveriam ser preparados para conviver em sociedade, oferecendo a eles apenas a oportunidade de aprender compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam e participem.

No entanto, as instituições escolares são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, à sua direção demanda um novo enfoque de organização. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

É relevante compreender como se deu historicamente o processo de reestruturação da gestão escolar. Dessa forma, esse item apresentou o processo de mudança dos modelos tradicionais de administração e a implantação e consolidação, a partir da Constituição Federal de 1988, da gestão democrática. A expressão "gestão educacional", habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas ideias novas, e sim um novo paradigma, que procura

estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Finalmente, pode-se concluir que, o conceito de gestão educacional abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração educacional. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização. Essa tomada de consciência de que a gestão supera a administração resulta do movimento social, associado à democratização das organizações e demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

Novas concepções e novas práticas na gestão escolar

Conceitos de gestão

A gestão escolar democrática é assunto de grande repercussão nas escolas atuais. No entanto, antes de aprofundar o tema escolhido, faz-se necessário esclarecer do que se trata a gestão escolar e apresentar a gestão escolar democrática como é abordada por alguns autores.

Para LUCK (2000), a gestão escolar possui como foco a observação da escola e dos problemas educacionais gerais, através de uma visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas, o funcionamento conforme citado abaixo.

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de

todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais (LUCK, 2010, p. 26).

LUCK (2000) também afirma que para que esse processo venha a ocorrer é de extrema importância que toda a equipe escolar tenha consciência e entendimento do processo e da rotina de toda a escola, sempre envolvendo e destacando os princípios, as estratégias que norteiam a gestão.

Com isso, a autora aborda alguns princípios, ou seja, linhas norteadoras que irão definir certas posturas e formas de agir na qual será baseado a ação de cada profissional como: comprometimento com sua função, competência ao desenvolver seu trabalho, liderança na hora de se compartilhar ideias, sugestões e orientações, transparência nas tomadas de decisões e iniciativas diante de determinadas ocasiões na qual exigirá de você tomadas de decisões. Como afirma LUCK (2010), em especial, é importante o entendimento das implicações relacionadas a essa prática, que envolvem princípios, atitudes e estratégias, assim como, nos bons processos de gestão, monitoramento e avaliação.

Sobretudo é importante que se tenha consciência do papel do professor perante a escola sabendo que a construção da autonomia do gestor e dos demais funcionários da escola está baseada no esforço e na participação coletiva. LUCK (2010) destaca o que é um monitoramento e avaliação como corolário da gestão escolar, sobretudo da gestão da escola pública dirigida de uma forma democrática e participativa rejeitando uma direção particular e unitária tendo como foco uma melhoria na qualidade do ensino.

A gestão escolar tem o significado, não apenas uma mudança pedagógica, mas uma alteração conceitual que tem sido alvo de muitas escolas.

Para alguns esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola (LUCK, 2010, p. 112).

Portanto LUCK (2010) afirma que, considerando que ao assumir a gestão de uma escola o diretor deve assumir também o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, sendo ele autônomo e participativo, onde haja um trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas; para atingir objetivos comuns. Para que isso aconteça é preciso traçar bem os objetivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho para a busca do alcance de tais objetivos.

De acordo com LIBÂNEO (2000), gestão é uma expressão que ganhou sentido no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Caracteriza-se pelo reconhecimento da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

O perfil do gestor

Segundo LIBÂNEO (2004), um bom gestor deve dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua caminhada profissional, de acordo com suas vivências. São essas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, bem como o

planejamento, a estrutura organizacional, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática cotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos o seu status, de modo autoritário.

LIBÂNEO (2004) nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

DAVIS e NEWSTROM (1992, p. 150) define liderança como:

Liderança é o processo de encorajar os outros a trabalhar e entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

As características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são aprimoradas no decorrer do cotidiano, das ações que são enfrentadas, das dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos modificam o modo de trabalho do gestor como líder. Quando se tem um gestor com boas posturas em suas ações, isso normalmente contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, de desafios. O gestor, dessa maneira, propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua. Uma liderança de má qualidade acaba por reprimir a equipe, inibindo a participação e o envolvimento da mesma para as ações a serem atingidas, revelando, geralmente um líder autoritário, que amedronta sua equipe na busca de resultados.

Com base no que o autor cita o indicado é um líder participativo, pois conta com a ajuda da equipe, ampliando dessa forma as práticas participativas que se tornam essenciais para o sucesso do trabalho.

A gestão democrática na escola

Segundo LUCK (2006) entende-se por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática desde professores a alunos, funcionários e a comunidade em geral, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino. Ela vem substituir o autoritarismo empregado durante décadas, envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola, para proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (LUCK, 2006, p. 21).

Esse modelo de gestão tem se tornado, na área educacional, um dos motivos mais frequentes para reflexões, debates e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96. Dentre os princípios na referida lei está o Projeto Político Pedagógico que é indispensável para a elaboração de uma proposta pautada nos trâmites democráticos. De acordo com a Lei nº 9394/96 no artigo 14, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação, na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais, levando em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino.

Outro componente básico referido no artigo é a constituição do Conselho Escolar, formado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar, como pais, moradores do bairro, além de professores alunos e funcionários cuja função é gerir coletivamente a escola, fiscalizando a verba com transparência na prestação de contas; além da avaliação institucional escolar e promoção da eleição direta para diretor.

De acordo com LIBÂNEO (2000), a gestão é fundamental para qualquer organização e a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação. A capacidade de administrar a instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do sujeito aprendiz. O educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as

peças nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade. Ou seja, uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas.

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planejado e desenvolvido de forma integrada. O professor também é um gestor e deve ter consciência de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do educando. A busca por uma gestão democrática, com a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do educando é uma luta contínua das escolas públicas e um princípio presente na atual Constituição Federal.

A expressão Gestão Educacional, habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseguinte, em substituição a Administração Educacional, para representar não apenas ideias novas, e sim um novo paradigma, que procura estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

A expressão “organização escolar”, é frequentemente identificada com “administração escolar”, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos, coordenar e controlar o trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2000, p. 57).

Segundo o autor, o gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, mostrar resultados para a instituição

educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito e com competência, além de uma comunicação realmente eficaz.

A equipe institucional deve cultivar relações positivas, compartilhar opiniões, atitudes de respeito e confiança, gerando valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários, ao estarem num ambiente estimulante, sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e promover um trabalho coletivo, cooperativo e prazeroso.

Segundo LIBÂNEO (2004, p. 217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Como mostra o autor, algo considerado de extrema importância para o gestor educacional é a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando opiniões divergentes.

Deste modo, o gestor educacional poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender todas necessidades. Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

Ele deve promover o crescimento da educação na instituição onde atua, certamente estará contribuindo para a formação de pessoas que buscam o sucesso.

LIBÂNEO (2004) afirma que o inesperado nos surpreende. Nota-se que as pessoas estão acostumadas com a rotina diária, com teorias e ideias, seguras da maneira como estão e, de repente, são surpreendidas com algo novo que promove uma desestabilização naquilo em que acredita. Quando isso ocorre é necessário rever as próprias ideias e teorias, partir das incertezas que surgirem para buscar novos conhecimentos e enfrentar as mudanças necessárias.

Todavia, toda mudança gera resistência e medo, e na escola isso não é diferente, cabendo ao gestor educacional trabalhar esse medo e essa resistência para que sejam vencidos de maneira construtiva, pois mesmo sendo um desafio, mudanças devem ser feitas com inovação para se obter bons resultados. Para isso, é importante que o gestor escolar conheça sua equipe e saiba o grau de interesse profissional que seus membros têm para com a instituição.

Toda a equipe escolar possui funções determinadas, mas no mundo educacional é necessário mais do que cumprir as suas atividades e tarefas rotineiras, pois todos são educadores e devem promover por meio do relacionamento e da atuação uma educação emancipatória e de qualidade.

Entretanto, quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num conjunto de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação (RIOS, 2001, p. 68-69).

A Gestão Escolar, anteriormente nomeada Administração Escolar, embora muitas de suas funções que hoje lhe são atribuídas já existissem, é um termo recente. A mudança de

denominação não foi apenas na escrita, mas também de concepções teóricas a respeito dessa atividade, e, além disso, reflete as transformações oriundas de um determinado contexto histórico.

A partir de então, a escola passa a ter uma nova função social, pois esta se relaciona aos diferentes momentos da história que varia ao longo do tempo; e assume distinta configuração na política educacional. Conseqüentemente, suas atitudes modificaram-se, como detalha VIEIRA (2005):

A elaboração e a execução de uma proposta pedagógica são as primeiras e as principais das atribuições da escola, a proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu torno, a escola tem como tarefa específica a gestão de seu pessoal, de seus recursos materiais e financeiros e acima de qualquer outra dimensão é incumbência da escola zelar pelo ensino e a aprendizagem, que é a sua razão de ser.

A gestão democrática pode melhorar o ensino de uma escola. Com o currículo integrado e avaliação permanente, que propõe o respeito às diferenças, aprendendo a escutar e conciliar as opiniões.

A Proposta pedagógica na gestão democrática deve ser de acordo com a realidade da escola e não é de responsabilidade somente do diretor sua elaboração deve ser coletiva, pois o projeto pedagógico é um processo contínuo.

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus

fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1994, p. 2).

Partindo desse princípio, é preciso que a escola reflita o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, participativos e atuantes na sociedade em que vivem e serem capazes de enfrentar o mercado de trabalho como realização profissional através de atitudes solidárias e respeito ao próximo. Pensando em um modelo de escola democrática, gestores e docentes devem proporcionar um espaço de intercâmbio de saberes e delegação de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno.

Esse contexto de reciprocidade implica em buscar o objetivo comum que é o desenvolvimento global do aluno e do sucesso da escola por meio da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos.

No entanto, ainda é um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa, ainda nos dias atuais encontramos diretores centralizadores que tomam todas as decisões sozinhas, professores preocupados apenas com sua sala de aula e pais que participam apenas por obrigatoriedade ou necessidade.

Segundo LUCK (2006), atualmente a gestão democrática da educação possui um valor já aprovado no Brasil e no mundo, posto que ainda não seja inteiramente compreendido e incorporado à prática social e educacional brasileira e mundial. É incontestável sua importância como um recurso de participação humana, de formação para a cidadania e sua necessidade para a edificação de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las (LUCK, 2006, p. 48).

A escola pública vem passando por muitas transformações para que assim possa alcançar um modelo ideal de participação da comunidade escolar, buscando soluções para superar os obstáculos encontrados nos dias atuais pelo gestor. Mesmo com tantos desafios devemos nos respaldar no pressuposto de toda e qualquer mudança requer uma compreensão crítica e reflexiva dos profissionais da educação com o intuito de renovarem suas práticas educativas, onde o verdadeiro sentido e a democratização da escola pública e o desenvolvimento pleno do aluno.

O quadro atual da política brasileira, principalmente, na educação, apresenta intensas transformações, portanto busca-se uma gestão mais democrática, para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

Os caminhos, buscados ou efetivados para democratização do ensino público, vêm sendo apontados com bastante ênfase, nas últimas décadas, principalmente por educadores e ou sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola. A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar (SCHNECKENBERG, 2005, p. 15).

Através dessa observação, nota-se um fator de grande relevância, para desenvolver uma atividade reflexiva, voltada para a possibilidade de uma gestão escolar, cria-se perspectivas mais democráticas e prioriza a realização do ser humano, e como ele poderá colaborar na construção de uma escola democrática e participativa.

Concebida a educação como um processo contínuo e permanente, ao mesmo tempo, que se educam os alunos, os docentes são educados continuamente, há um compromisso da escola, assim como do profissional que assume a responsabilidade, ou seja, um desafio que irá assumir constantemente. Portanto, os profissionais da educação possuem características e exigências próprias para efetivá-la, utiliza de procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento a participação e a atuação das pessoas envolvidas. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola.

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes (LUCK, 1998, p. 58).

Nos dias de hoje a escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida neste processo de reestruturação, compromete-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada com os assuntos propostos pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e, conseqüentemente, eficazes.

O mundo encontra-se na era da globalização da economia e da comunicação e, dentro desse contexto, está inserida a escola, atuante onde encontra cada vez mais desafios a serem superados, onde há necessidade de uma reconstrução do conhecimento, assim como uma postura renovada do gestor escolar, deixa-se a ideia de um poder centralizado somente na pessoa do gestor, e sim uma administração que envolva todas as pessoas que compõem essa estrutura, tanto direta como indiretamente ligada ao processo.

O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura socioeconômico da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social (PARO, 1997, p. 149).

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global sendo capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Diante deste contexto, a escola passa por período de redefinição em suas estruturas, na busca de atender às necessidades do mundo moderno, pois a educação por si só não produz mudanças na escola, mas é fundamental dizer que nenhuma mudança é possível sem educação.

CONCLUSÃO

O presente trabalho possibilitou aprofundar conhecimentos sobre a gestão democrática. Entende-se que a gestão democrática da educação pública é uma temática amplamente discutida nos diversos segmentos sociais e que demanda a reformulação do perfil do gestor que atenda aos requisitos necessários para esta nova prática gestora.

Ao aprofundar na história da gestão escolar no Brasil, percebe-se que se teve avanços significativos rumo ao processo de democratização da gestão escolar pública, seja através de mudanças conceituais (de diretor para gestor) seja por mudanças atitudinais (do autoritarismo e centralização para a busca de parcerias e descentralização do poder). Para tanto, é necessário compreender gestão democrática como um processo de administração onde todos os membros da comunidade escolar estão envolvidos na busca da melhoria do ensino. Assim, os problemas e dificuldades encontradas na escola não são mais do diretor, do professor ou de alguém específico, mas sim de todos: alunos, pais, funcionários e comunidade.

Porém, recomenda-se que para que a escola democrática se efetive, é necessário que as classes dominantes, dentro da instituição, apontem caminhos como conscientizar primeiramente a comunidade escolar para essa transformação, proporcionar um ambiente favorável; usar estratégias para que os alunos se envolvam, através de uma participação que favoreça essa compreensão; os pais se integrem à escola, não apenas para acompanhamento do rendimento escolar ou comportamento de seu filho, mas de uma forma que possam colaborar da melhor forma possível, sendo chamados a mesma por razões de cooperação e compromisso com a qualidade de ensino desenvolvida na instituição, através de diálogos, opiniões coerentes; o educador deve buscar se aprimorar constantemente, para que possa atuar com segurança, com

objetivo de favorecer um ensino-aprendizado de qualidade, na formação de cidadãos críticos e não mero recebedor de informações, mas que possa transmitir o conhecimento para prepara-los de maneira satisfatória para a construção de uma sociedade coletiva e solidária.

REFERÊNCIAS

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, Belo Horizonte: Minascentro, 28 a 30 de julho de 1994.

HORA, Dinair Leal de. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Ed. do Autor, 2000.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun., 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LUCK, Heloísa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

PILETTI, Nelson. **História da educação no Brasil**. São Paulo: Ática, 1997.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro de. **Projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Papyrus, 1995.