



REFLEXÕES SOBRE GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA

MARTINS, Marlene Nunes¹
FALCÃO, Jairo Luis Fleck²

RESUMO

Este artigo tem como tema a Gestão Escolar e objetiva promover uma reflexão sobre a função do gestor escolar no processo de democratização da escola. Para tanto é necessário buscar algumas concepções que servirão de embasamento teórico, tendo em vista que a intenção dos autores é de fomentar uma reflexão crítica de como funciona o trabalho deste profissional da educação no processo de democratização da escola. Saber o que significa e de que forma está acontecendo a gestão da escola onde seu filho estuda, em seu local de trabalho ou na comunidade em que mora. Como embasamentos da pesquisa qualitativa serão utilizados alguns teóricos, como: LIBÂNEO (2003; 2004); LIMA (2010); LUCK (2010); PARO (2002); TAVARES (2009); VIEIRA (2002) e outros, que falam sobre a prática da gestão escolar. Os princípios de democratização no interior das escolas são necessários, sabe-se que quando a realidade é compartilhada e vivenciada pela comunidade escolar, desenvolve-se melhor seus objetivos. Porém, esta prática está longe de se concretizar, pois, o sistema organizacional das escolas ainda encontra dificuldades para trabalhar de forma participativa, a partir do envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestor Escolar, Processo de Democratização Escolar, Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

Muitas escolas ainda vivem em regime de caráter autoritário e de centralização de poder na pessoa do gestor escolar. Numa sociedade que se diz democrática não cabe mais que instituições escolares trabalhem sua gestão de forma em que o gestor seja o único a responder por todas as suas decisões.

¹ Graduada em Pedagogia pela UFMT; Pós-graduada em Psicopedagogia; Professora efetiva das Séries Iniciais do Ensino Fundamental – SEDUC, MT. Professora da Faculdade EDUVALE/Jaciara-MT. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa INOVAEDUCA. E-mail: profamarlenemartins@hotmail.com

² Graduado em História; Mestre em História; Doutor em História e Pós-doutorado em Economia. Pesquisador do Grupo de Pesquisa INOVAEDUCA e vice-líder do Grupo de Estudo e Pesquisa GEFOPE. Professor do Curso de Pedagogia da UNEMAT/Campus Universitário de Juara-MT. E-mail: jairofleckfalcao@gmail.com



A LDBEN, Lei nº 9394/96, no artigo 14, defende os princípios da gestão democrática, garante a integração da comunidade nas decisões da escola e estabeleceu no inciso II, a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Porém, isso ainda não é garantia de que as comunidades, efetivamente façam parte da prática de uma gestão democrática escolar.

Entende-se que o trabalho dos gestores escolares deve ser baseado nos princípios democráticos de igualdade e com descentralização de poder. Deve promover a participação, planejamento e desenvolvimento de atividades que proporcionem reflexões da comunidade escolar.

Falar do trabalho de um gestor escolar dentro do processo de gestão participativa torna-se complexo, pois envolve atores e situações diversificadas que precisam ser bem gerenciadas pelos gestores escolares e para tanto precisam assumir seu papel de mediador da gestão participativa, ou seja, do processo de gestão democrática no interior da escola.

GESTÃO

A palavra Gestão, segundo o dicionário Aurélio (1977, p. 273) significa o “ato de gerir, gerenciar”. Para Libâneo gestão é entendida como “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”. (LIBÂNEO, 2004, p. 101). A área de gestão tem atraído muita atenção e ganhando novos conceitos com o passar do tempo na intenção de superar os modelos de administração limitados e individualistas existentes. Percebe-se que o significado que envolve a gestão é muito complexo e requer um olhar abrangente com aplicação não de tipos de modelos, mas com ações articuladas, dinâmicas e participativas, “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Esse sentido é sinônimo de administração”. (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

Isso significa que o gestor é um gerenciador administrativo que faz com que funcionem ações desenvolvidas no interior de uma empresa ou instituição, com função de envolver objetivos e soluções a fim de alcançar melhores resultados na gestão.



GESTÃO ESCOLAR

Estudos sobre gestão escolar vem ganhando novos rumos no decorrer dos anos e foram marcados por várias concepções até chegar à organização que atualmente se tem. Para melhor entender sobre gestão escolar faz-se necessário refletir-se sobre a prática da política educacional ainda concentrada nas mãos do diretor de escola, sendo ela pública ou particular. Antes, porém, faz-se importante saber que gestão escolar deve tratar de um processo que corresponde a questões administrativa e pedagógica da escola e que demanda desenvolver objetivos e esforços coletivos. Isso significa pôr em prática de forma integrada e articulada, os desejos e necessidades da Instituição pela qual o responde. Planejar, organizar e avaliar envolve atividades de mobilização, liderança, motivação e coordenação dos integrantes visando atingir os objetivos da Escola.

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educando, as relações humano inter-relacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 71).

Os integrantes da gestão escolar precisam necessariamente ir além de dirigir e coordenar os trabalhos da instituição. Precisam utilizar formas eficazes, metodologias e recursos financeiros em função da melhoria da escola. Deve assegurar que as atividades executadas no interior e fora dela, sejam baseadas em decisões coletivas para garantir a junção escola e comunidade. Deve apresentar propostas de trabalho voltadas para promover e manter relacionamentos pessoais saudáveis, se quiserem alcançar sucesso nos objetivos almejados. Precisam fornecer aspectos positivos e explicitar o porquê? Como? Quando? e para quem as ações devem ser realizadas, sempre de forma participativa. Nesse sentido, Luck (2010, p.23 e 24) define gestão escolar de forma abrangente e segura. Segundo o autor,

a gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico- metodológico avançado para a organização do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas.



Percebe-se que o autor demonstra ter preocupação em relação ao tipo de gestão ainda existente no interior nas escolas. As questões educacionais são muito complexas e requerem um olhar com ações articuladas, modernas e dinâmicas por parte da gestão da escola. Caso contrário, será apenas uma estrutura onde se prioriza a hierarquia de cargos e funções; normas e regras onde as decisões são centralizadas por um pequeno grupo, não havendo participação da comunidade na forma gestão da escola para que ela possa trabalhar de maneira mais democrática a favor de todos. Se não tivermos consciência de que a escola é um lugar de transformação social, não será uma tarefa fácil elevar a educação para um grau melhor onde as pessoas possam sentir-se parte dela e realizar seus sonhos e objetivos.

Entende-se que pensar gestão escolar demanda que a escola deve estar voltada para preparar os alunos e comunidade para desenvolver o pensamento crítico- reflexivo e que a função do gestor escolar não é somente de administrar número de alunos/ professores; de cumprir normativas que regem as questões legais da escola; focar que existem problemas de indisciplina por parte dos alunos; prestar conta das verbas recebidas; contratar e dispensar funcionários. Mas também é função da gestão desempenhar o trabalho social e pedagógico da escola, trabalho que vai além de mobilizar pessoas para a realização de atividades, pois deve também providenciar formas estratégicas para alcançar os objetivos políticos, sociais e pedagógicos da escola, ou seja, a gestão deve priorizar uma forma de trabalho mediador que influencie e garanta a formação humana e intelectual da sua comunidade escolar.

Para melhor compreender sobre gestão escolar, Libâneo (2004, p. 30) ainda ressalta que

a organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos.

Para Tavares (2009) a gestão da escola precisa ter uma visão voltada para atingir os seus objetivos, pois a partir dela pode-se aspirar um futuro promissor e especificar meios para alcançá-lo. Afirma que a comunicação escolar ocorre por meio da liderança do gestor e que a imagem da escola deve ser nítida daquilo que se espera; que todas as decisões da escola precisam ser pautadas,



construídas e desenvolvidas em comum acordo com a comunidade escolar nos seguimentos alunos, pais, professores e demais funcionários, dentre outros profissionais da educação. Isso significa que as decisões tomadas em uma escola terão a visão voltada para a construção da democracia, não somente uma visão institucional, mas abrangente a todos os envolvidos no processo.

Percebe-se que os problemas e a busca de soluções da gestão escolar devem ser apresentados de forma clara, transparente e de fácil entendimento para que todos tomem ciência de todo o trabalho realizado dentro da escola. No entanto o que se percebe atualmente é que a gestão das escolas ainda está muito aquém do processo de transformação do interior das escolas. Supõe-se que para tanto os gestores precisam atuar de forma mais ativa e mobilizadora, implantando e praticando ações coletivas e orientadas para que haja modificações sócio- econômicas, culturais, e intelectuais, ou seja, a gestão da escola precisa acompanhar os movimentos tanto no interior como no exterior da escola. É fato que as escolas devem oferecer uma educação de qualidade aos seus parceiros, formar pessoas que sejam capazes de desenvolver seu senso crítico para serem questionadores, ativos, participativos e formadores de opinião para contribuir na transformação da realidade atual. Para isso é necessário que a gestão escolar estabeleça metas de ensino bem definidas.

Nesse sentido, Tavares (2009, p. 113) ressalta que

a gestão escolar deve ser vista como uma pedra fundamental para que a escola ofereça à comunidade uma escola que atenda as exigências do dia a dia. É sua função melhorar a compreensão da realidade social de maneira inclusiva, democrática e participativa, resgatando a ética e o civismo – por muitos ignorados – e promover a apreensão de competências e habilidades na comunidade de maneira que os cidadãos possam atuar como agentes de transformação social.

Isso significa que a escola tem um papel primordial na transformação social, por meio da atuação de seus agentes, que devem pensar e agir nos valores e nas características da gestão. Essa atuação mostra a identidade da gestão da escola a partir das pessoas que nela trabalham, pois, ao respeitar a diversidade cultural e de ideias consegue incorporar elementos chaves em busca da democratização da escola, ao mesmo tempo, que busca a democratização da sociedade ao seu redor. Entende-se que de certa forma a gestão escolar exerce função social e que diante disso, torna-se necessário que as escolas trabalhem de forma inovadora e se preparem mais para lidar com a



diversidade social para aceitar e aprender com as diferenças culturais e sociais de todos os envolvidos, pois, quando a escola tem a sua gestão organizada pode promover a interação social, pode melhorar e dinamizar o ensino e aprendizagem entre alunos e professores, pois, ao assumir uma complexidade, porém, participativa, o gestor passa a seguir um modelo de não reprodução do sistema educacional. Nesse sentido Libâneo (2004, p. 21) alerta que “as escolas são organizações educativas que tem tarefas sociais e éticas peculiares, com um caráter profundamente democrático”.

O PROCESSO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Sabe-se que o movimento pela democratização nas esferas municipais, estaduais e federais surgiu ainda no período da ditadura militar, marcado por muitas lutas de grupos sociais que travaram acirrados embates quando do início das discussões sobre a democratização do país, até hoje é muito comum deparar com algum tipo de movimento que busca mudanças e soluções em prol da educação, em todas as instâncias educacionais. Movimentos que buscam a garantia do que foi proposto pelos constituintes e que se tornou um dos princípios básicos da Constituição Brasileira de 1988, no Art. 1º, onde se lê:

A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em estado democrático de direito e tem como fundamentos: I – a soberania; II – a cidadania; III – a dignidade da pessoa humana; IV – os valores sociais; V – o pluralismo político. Parágrafo único: Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição. (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988, Art. 1º, p. 11).

Percebe-se que a Constituição Brasileira assegura que todos os cidadãos tenham seus direitos garantidos e preservados. Porém, o processo para usufruir desses direitos ainda é muito burocrático. Os modelos de práticas que ainda persistem no interior das escolas hoje têm retardado o processo de democratização das unidades de ensino. Provavelmente isso acontece devido ao tipo de trabalho que ainda é desenvolvido pela gestão administrativa e pedagógica que é exercitada entre os ocupantes de cargos dos trabalhadores das escolas.



De acordo com Bastos (2002, p. 9). “[...] para a sociedade e para trabalhadores da educação, a democracia na escola é o único caminho para reconstruir a escola pública de qualidade”. Em um processo de gestão democrática preconiza-se que as escolas podem contribuir para a transformação social, mas, pensar, falar e viver esse modelo de gestão é uma coisa e outra bem diferente é pôr em prática. A sociedade onde está inserida a escola precisa desenvolver o pensamento crítico para que possa contribuir com este formato de educação tão necessitado pelas escolas, porém, elas mesmas encontram dificuldades para lidar com a situação, talvez por não conhecer o processo ou por falta de interesse para colocar em prática o processo de democratização escolar. Dito de outra maneira, podemos encontrar no próprio desenvolvimento da participação, no próprio fazer da gestão participativa a aprendizagem necessária para democratizar a escola.

Reforçando o pensamento de que a gestão democrática surge para transformar a sociedade através da educação, Bastos (2002, pp. 7 e 8) afirma que

a gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição dos dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais, para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Percebe-se que para melhor entender o processo de gestão democrática das escolas é preciso compreender as vantagens que ela pode garantir para todo o âmbito educacional, os avanços no sistema de organização das escolas, pois uma escola para viver num contexto de democratização no seu interior, precisa garantir e se envolver na constante busca de soluções para os problemas do dia a dia que possam surgir na instituição. Precisa encontrar maneiras para assegurar a permanência dos alunos na escola de forma satisfatória para alunos, pais e professores. Nesse sentido, a LDB 9394/96 (Art. 3º, VIII, p. 05), garante um ensino que prioriza que a escola a cada dia viva em busca da forma de gestão democrática, pois, assim pode assegurar um dos princípios básicos de organização do ensino público.

O processo deve estar inserido no coletivo, cada integrante possui sua função para tornar possível a participação da comunidade nas escolhas de gestores, nas decisões de ideias a serem realizadas com vistas a alcançar um melhor desempenho no funcionamento da organização escolar.



Conforme Paro (2002, p. 32) “em muitas unidades da Federação, a gestão democrática tem se traduzido em experiências de escolha de diretores com grande envolvimento da comunidade escolar, assim como em conselhos escolares e outras formas de organização que viabilizam a participação”.

Diante disso, as instituições escolares podem promover a socialização, participação e interação da comunidade escolar garantindo assim aos alunos e pais uma melhor convivência em comum, onde cada um tenha direito de emitir sua opinião e ideias e que essas opiniões possam ser ouvidas e assegurado a devida importância. Os desejos e manifestações devem ser garantidos e respeitados. Os métodos de ensino e o processo de democratização; as estratégias e técnicas de trabalho dos professores e as leis a serem seguidas é que devem determinar a forma de trabalho das escolas. Isso significa que a escolar continua a ter sonhos a ser conquistado. Nesse sentido Paro (2002, p. 09) confirma que quando a escola trabalha com divisão de tarefas e tem envolvimento de todos os segmentos da escola, mantém boa relação e transparência nas tomadas de decisão e passa a ser considerada como instituição social capaz de desenvolver potencialidades, atitudes, habilidades e valores que favorece e assegura um ambiente mais democratizado. O processo de democratização deve atender os desejos e intenções da comunidade. O autor ainda ressalta que “Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como uma coisa utópica”. (PARO, 2002, p. 09). Diante disso que há muito o que se lutar pela democratização das escolas.

Para Luck (2010, p. 58) a escola não deve desistir de seus sonhos e nem perder a esperança, ela deve desenvolver o potencial do aluno, aumentando seu conhecimento, habilidades e atitudes. “Como a escola existe para o aluno, iniciamos analisar a questão da democratização a partir da vivência na escola”. Entende-se que ao não democratizar a escola, os serviços dos profissionais não são voltados para os alunos, nesse caso não há educação, mas sim, uma atitude de domesticar o aluno. Nisso percebe-se a necessidade fundamental que as escolas construam seu Projeto Pedagógico em parceria com elementos de organização e integração escolar para que este possa conter os elementos articuladores da prática, significativos para a reflexão coletiva do trabalho escolar.



INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR

Estar à frente de um órgão, instituição ou setor de trabalho não quer dizer que o responsável por ele deva exercer sua função de forma individualista, onde cada um resolve situações baseadas no autoritarismo.

Quando o gestor administrativo escolar realiza seu trabalho mediado pela obediência às regras, os “subalternos” obedecem sem questionar, opinar e dificilmente este terá sucesso no seu trabalho, pois terá pouca participação de pessoas que podem contribuir para melhorar o trabalho da Instituição. Este provavelmente não firmará vínculos de trabalho integrado, coletivo e participativo.

Pressupõe-se que num ambiente escolar o gestor é um líder importante na administração e organização da escola e que este deve compartilhar seu trabalho com os demais membros da Instituição, deixando-os à vontade para colaborar com ideias que possam alcançar os objetivos de forma compartilhada, portanto democratizada. Sabe-se que o gestor de uma instituição escolar defronta-se com vários tipos de problemas e situações do cotidiano da escola que precisam ser resolvidos a partir da opinião das pessoas que confiam seus filhos à escola. O gestor deve ter a preocupação de gerenciar a busca da igualdade de oportunidades para todos que participam da sua gestão.

Neste sentido Libâneo (2004, p. 128) fala que é de responsabilidades do gestor escolar fazer cumprir as Leis e Regulamentos que orientam e fazem com que a escola funcione de forma legal. Mas também deixa claro que o seu trabalho não deve ser o de apenas acatar as leis governamentais, mas que deve articular e integrar os setores administrativos, pedagógicos e também articular a comunidade nas decisões da mesma, pois, desempenha o papel de coordenar e gerenciar todas as atividades que são desenvolvidas dentro da escola.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos - administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.



Percebe-se que o trabalho do gestor vai além de agrupar pessoas para a realização de reuniões que apenas ficam registradas em papéis ou guardadas em gavetas e pouco tem dado atenção para as solicitações e necessidades da escola. Sua responsabilidade também deve ser direcionada pelos dos objetivos políticos educacionais e sociais do conjunto da escola que influenciará na formação humana da comunidade escolar. Isso significa que toda ação do gestor deve ter uma intenção que direcione o comprometimento de algo que tenha um significado para todos. A ação do gestor quando é realizada de forma consciente e planejada a partir dos objetivos comuns, dará direção à ação ao ser executada. Ainda Libâneo ressalta que “a intencionalidade projeta-se nos objetivos que, por sua vez, dão o rumo, a direção da ação”. Na escola isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ações e de um consenso em torno de normas e atitudes comuns.

Refletindo um pouco sob a ótica de Paro que afirma ser o papel do gestor escolar de apenas ser representante do governo, que obedece e cumpre Leis. Isso porque o governo o tem nas escolas para ser os olhos do órgão fiscalizador do Sistema, de sua confiança, e em troca dar-lhe o poder de decidir pela escola em todos os setores. Para o autor “O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor”. (PARO, 2002, p.11).

Acredita-se que de alguma forma muitas escolas ainda vivem este modelo de gestão escolar onde o gestor tem seu trabalho desenvolvido sob a pressão dos governos federal, estadual e municipal, sendo, portanto, representantes do governo, para cumprir e obedecer a leis enviadas pelo órgão superior de educação. Percebe-se que ainda existe a prática de escolha de gestores realizada por indicação partidária, que não tem qualquer tipo de vínculo com a escola. Neste caso, não se considera a participação da comunidade escolar, pois, temem acontecer à descentralização do poder dos órgãos do Estado, que se preocupa apenas em manter a reprodução hierárquica do comando estatal.

Assim, afirma Paro (2002, p.11), esse diretor indicado pelo governo é na escola a autoridade máxima "e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado”.

Segundo Tavares (2009) para um gestor ter sucesso à altura da posição que ocupa dentro



de uma escola, algumas metas e objetivos devem ser trabalhados na intenção de estimular a motivação e o bem estar de todos. É preciso que exerça seu papel de administrador com postura de humildade, que seja honesto e consciente de suas falhas e de que deve gerir ideias da realidade de toda a comunidade. Sua gestão deve ser direcionada para uma educação libertadora, onde prevaleça a compreensão de que não se trata apenas de um processo onde se dita regras e espera-se que estas sejam cumpridas. Ao ser escolhido o gestor adquire autonomia para tomar decisões, tanto em situações internas quanto externas da escola. Nesse contexto “Cabe ao gestor preocupar-se mais com as necessidades de uma escola em relação ao seu redor sociocultural do que com as vantagens de alguns manipuladores que visam apenas aos seus anseios sem considerar as consequências”. (TAVARES, 2009, p. 120).

Quando se fala em ouvir todos os envolvidos, é preciso lembrar que se trata de um ambiente de relacionamentos complexos, já que na escolar não se pode ter formas de ações e nem resultados pré-estabelecidos, pois não possui uma realidade estática, ela trabalha com diversas classes sociais, políticas, religiosas, econômicas e culturais.

Libâneo explica essas diversidades nas escolas, dizendo que “de fato a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que as diferenciam das empresas convencionais”. (LIBÂNEO, 2003, p.316 e 317).

Nesse sentido, ouvir todos os envolvidos implica um processo de aprendizagem para lidar com diversidades de pensamentos, ideias, pensamentos e opiniões complexas. Mas para tanto faz-se necessário ter consciência de que essas ideias devem ter objetivos extremamente voltados aos interesses da comunidade escolar. Por outro lado, é importante destacar, que sem esse interesse, torna - se complicado desenvolver sua função baseada na interação, participação de todos da equipe. Quando o gestor tem liderança é porque esta é foi conquistada pelo seu trabalho de forma positiva a partir de a comunidade escolar.

Assim afirma Tavares:

O gestor que exerce uma liderança consegue trabalhar sem grandes complicações a motivação de seus educadores e, dessa maneira, faz com que persigam determinada meta ou objetivo com determinação para que a escola busque a excelência em relação ao processo ensino-aprendizagem e que essa excelência seja o cerne para os educadores se tornarem cidadãos críticos e protagonistas de sua história. (TAVARES, 2009, p.112).



Essa liderança só é alcançada quando o gestor mantém boa postura e demonstra ter aptidões para lidar com os diversos assuntos que envolvem a sua atuação de sua função e consegue alcançar êxito na realização dos projetos da escola.

Teóricos como Paro nos mostram que se devemos ter visão crítica sobre o modelo de gestão que aí está. Para Paro (2002, p. 10), uma coisa é pensar que “a escola pode concorrer para a transformação social, outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função. Infelizmente essa escola é sim reprodutora de certa ideologia dominante”.

Nesse sentido Bastos (2002) afirma que “para a sociedade e para os trabalhadores em educação, a democracia da e na escola é o único caminho para reconstruir a escola pública de qualidade”. Contudo é fato que profissionais da educação e comunidade escolar externa se sentem fracos na busca dessa democratização do ambiente escolar devido a muitas dificuldades que encontram no próprio interior das escolas, pois, as imposições administrativas tornam o processo de democratização ainda caminha a passos lentos.

CONSELHO ESCOLAR: PARCEIRO DO GESTOR NA DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA

A LDBEN, Lei nº 9394/96, no artigo 14 trata dos princípios da gestão democrática e no inciso II defende a - “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes”. O Conselho Escolar, implantado nas escolas para promover princípios da gestão democrática, auxilia o gestor a resolver os problemas da sua comunidade escolar. O processo de construção da autonomia está diretamente relacionado à democratização do sistema de gestão e implementação de práticas modernas no cotidiano da escola.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado, formado por representantes de todos os segmentos da comunidade para participar das decisões da escola; acompanhar a aplicação dos recursos financeiros e discutir prioridades. Além disso, o Conselho avalia a atuação da escola na execução do Projeto Político-Pedagógico e tem por objetivo reunir periodicamente ou sempre que



houver necessidade. Algumas dessas reuniões possuem datas pré-estabelecidas, outras ainda, ocorrem quando necessário para que o gestor escolar se oriente para atender às necessidades da escola.

O Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar- CDCE, no caso do município de Jaciara, MT, tem por missão assegurar a participação de todos os segmentos da comunidade, além de avaliar a atuação da escola na execução do Projeto Político Pedagógico, bem como participar das discussões sobre assuntos de interesse da comunidade escolar.

Mesmo tendo este instrumento como parceiro do trabalho dos gestores administrativo e pedagógico torna-se necessário repensar os motivos de muitos pais não estarem visitando a escola e não participando das decisões e atividades da que a escola realiza. Pensa-se que são problemas que podem estar acontecendo pelo motivo que o gestor escolar e CDCE não estejam afinados no dever dos objetivos e funções que lhes foram designados para cumprir. Diante disso a escola precisa tomar algumas decisões e propiciar estratégias que desperte o interesse e a motivação dos pais para estarem mais presentes e participativos nos assuntos que envolvem a escola de seu filho.

Entre outras ideias para promover uma maior participação pode-se

conversar com pais ou alunos e profissionais da educação sobre o que perdemos por não estarmos presentes nos momentos de decisão, ou quando deixamos que outros decidam por nós. Em reuniões com pais, alunos e membros da comunidade local, assegurar que todos tenham vez e voz para expor ideias, sugestões ou críticas. Apresentar e tornar disponível um registro organizado das decisões coletivas anteriores para que todos possam consultar quando necessário. (PROGESTÃO II, 2001, p. 51).

Além dessas medidas apontadas outras formas de atrair pais para a escola seria tornar as reuniões e eventos mais prazerosos e sem muita cobrança ou reclamações, aproveitando os encontros para promover a interação entre professores e pais nas atividades de jogos ou gincanas; dar oportunidades para que os pais falem e exponham suas ideias nas reuniões; mostrar atenção e interesse pelas suas opiniões; promover ações externas à escola como forma de oportunidade para conhecer o bairro e endereço onde pais e alunos moram e outras. Nota-se que existem inúmeras formas de trazer a comunidade para a escola.

Numa sociedade repleta de distorção de valores, com múltiplas formações culturais é muito comum ouvir a comunidade jogarem a responsabilidade de educar somente para a escola e



essa que já recebe a criança com uma vida cultural pré formada de casa pouco consegue fazer se não estiver preparada para lidar com as diferenças de cada família. Nisso torna-se importante que os profissionais trabalhem a função da escola e função da família na vida escolar da criança desde seus primeiros momentos de convivência na escola. A responsabilidade da escola é de desenvolver os conhecimentos cognitivos, ajudar na formação e construção dos conhecimentos assim tornando os alunos capazes de conviver socialmente.

Nisto, Libâneo (2004, p. 54) destaca que a escola deve “Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para integrar o mercado de trabalho”. Nesse sentido, a responsabilidade da escola vai muito além do ensinar e educar, pois se trata de uma função social que constrói habilidades, atitudes e valores na intenção de formar seres críticos e capazes de transformar a sociedade. Porém se torna impossível assumir, o papel que é da família, tendo em vista que educação “vem de berço”. Na escola pode ser aperfeiçoada e reconstruída, mas a base educacional do aluno precisa ser de responsabilidade da sua família senão a escola não terá seu papel definido.

Assim Gomez (apud Libâneo, 2004, p. 32) afirma que “a escola e o sistema educativo em seu conjunto podem ser considerados como uma instância de mediação cultural entre os significados, sentimentos e as condutas da comunidade social e o desenvolvimento humano das novas gerações”.

Nesse modelo de se pensar a escola e sua gestão, Lerche (2002, p. 34) pode-se afirmar que “a escola abre-se a influências diversas incorporando a ideia de que a educação é um empreendimento social coletivo. Isto quer dizer que a escola não pode se manter à margem do contexto no qual se insere”.

Ainda Tavares (2009, p.112) confirma que um gestor que tem liderança consegue trabalhar sem grandes complicações motiva seus educadores e dessa maneira faz com que cumpra algumas metas ou objetivo com determinação para que a escola busque a excelência em relação ao processo ensino-aprendizagem e que essa excelência seja a bandeira para os educadores se tornarem cidadãos críticos e protagonistas de sua história.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou discutir a gestão escolar dando destaque ao trabalho do gestor escolar no processo de construção da gestão democrática. Para tanto foi necessário destacar que a escola deve ser vista como um local de promoção social; de formação de caráter; de incentivo ao direito de exercer seu conhecimento cognitivo-crítico-reflexivo e principalmente receber e ouvir a comunidade dentro da escola, respeitando cada um. Nesse sentido, a escola precisa trabalhar com as diferenças e formar cidadãos mais conscientes e comprometidos com a transformação da sociedade.

Percebe-se que para tornar a escola um ambiente democrático é preciso romper com uma série de práticas caracterizadas pela hierarquia de poderes do sistema de ensino vigente. Porém é de responsabilidade do gestor escolar ser um facilitador de práticas educativas de sua equipe de trabalho. Precisa ter como direção os princípios do Projeto Político Pedagógico e o apoio do Conselho Escolar, pois neles contém estratégias que facilitam a gestão democrática. Contudo, é esperado que a participação de toda a escola, aconteça na prática e não apenas para mascarar a realidade. Senão estará acontecendo apenas um falso contexto de democratização na instituição.

A participação dos processos decisórios na escola é um ato pedagógico de extrema importância no processo de democratização e de construção do exercício da cidadania, pois entendemos que a escola é um local privilegiado onde interage diferentes setores da sociedade, com complexidades e diversidades culturais, sociais econômicas, políticas e religiosas, neste sentido, somente por meio do exercício da participação, da escolha, da decisão direta que é possível construir uma escola democrática e, por conseguinte, uma sociedade democrática. Sendo assim, entende-se que o trabalho de uma escola deve basear-se nos princípios democráticos da igualdade, do respeito, da não discriminação, da ética, do saber ouvir/saber falar, do viver e conviver com diferenças de forma a dar voz a todos os segmentos sociais que se fazem presentes na escola e na comunidade escolar.



REFLECTIONS ON SCHOOL MANAGEMENT AND PROCESS DEMOCRATISATION SCHOOL

ABSTRACT

This article has as its theme the School Management and aims to promote a reflection on the role of school management in the democratization process of the school. For this it is necessary to find some concepts that will form the theoretical basis, given that the intent of the authors is to foster critical reflection on how the work of professional education in the democratization process of school functions. Know what it means and how it is going to manage the school where your child is studying in your workplace or in the community where lives. As substantiation of qualitative research will be used some theorists, such as: Libâneo (2003, 2004); LIMA (2010); LUCK (2010); Paro (2002); TAVARES (2009); VIEIRA (2002) and others, who talk about the practice of school management. The principles of democratization within schools are needed, it is known that when reality is shared and experienced by the school community, rather develops its goals. However, this practice is far from realization, therefore, the organizational system of schools still find it difficult to work in a participatory manner, from involvement of all segments of the school community.

KEYWORDS: School Manager, School of Democratization, Democratic Process Management.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

AZEVEDO, Cecília Borges. **Metodologia Científica ao alcance de todos**, 2 ed. Barueri, SP: Saraiva, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Educação. **Progestão: Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares**. Cuiabá MT, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Editora



Alternativa. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

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

MARÇAL, Juliane Corrêa. **Progestão**: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Módulo III, Brasília: CONSED- Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MATO GROSSO, Secretaria de Estado de Educação. **Escola Ciclada de Mato Grosso**: novos tempos e espaços para ensinar- aprender a sentir, ser e fazer. Cuiabá: SEDUC, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. 6 impressão. Editora Ática, 2002.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão Pedagógica**: gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche. (Org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

Recebido em 15 de agosto de 2014. Aprovado em 03 de outubro de 2014.