FACNORTE – FACULDADE DO NORTE DO PARANÁ

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PÓS-GRADUAÇÃO EM CIENCIAS DA EDUCAÇÃO E MULTIDISCIPLINARIDADE

**GESTÃO EM EDUCAÇÃO**

**MARIA ILZA DE OLIVEIRA**

RONDON DO PARÁ/PA

2015

MARIA ILZA DE OLIVEIRA

**GESTÃO EM EDUCAÇÃO**

Artigo apresentado à Comissão de Avaliação da Faculdade do Norte do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Educação e Multidisciplinaridade.

Prof.ª Leticia Pantoja

RONDON DO PARÁ/PA

2015

**RESUMO**

O presente artigo busca relatar os processos que enfrentavam à implantação e a real vivência da gestão nas escolas públicas, oportunizando o rompimento com o modelo sócio-político-ideológico contemplados nas disposições oficiais do sistema. A gestão democrática, na perspectiva da participação compartilhada, é a maneira que se busca na administração pública para dinamizar o processo de democratização da gestão escolar, buscando a realização de um trabalho participativo envolvendo todos os segmentos sociais que compõe a escola. a presença do modelo de gestão democrática efetivada na escola pública, possibilita aos segmentos menos favorecidos uma ampla participação na construção e no direcionamento das ações educativas presentes no dia a dia da escola pública. Para esse processo tornar-se dinâmico, é preciso apresentar ações e instrumentos necessários à implantação efetiva da gestão democrática participativa na escola pública a partir das experiências que se concretizaram em outras escolas da rede pública de ensino, as quais servem de referências. Para esse processo tornar-se dinâmico, é preciso contar com um gestor atualizado, democrático, consciente da sua realidade escolar, que interaja bem com seu grupo, saiba lidar com as questões políticas e sociais para que o trabalho tenha o resultado que fora pensado e planejado no projeto político pedagógico. Um gestor que não seja imediatista, mas que tenha seu plano de ação bem pensado e elaborado em conjunto com a sua equipe.

**Palavras-Chave:** Gestão, Participação, Educação.

**INTRODUÇÃO**

Este artigo apresenta alguns pontos que são fundamentaispara uma gestão democrática participativa, e a sua competência face aos desafios e mudanças na educação, envolvendo necessariamente a comunidade.

A preocupação com o desempenho por parte do governo e de profissionais da área de educação tem sido constante e é motivo de discussões entre os envolvidos no processo, uma vez que operacionalizar desempenho dentro de uma visão libertadora, na área da educação é tarefa árdua e demorada.

Pensar também na qualidade da escola frequentada, como: o prédio, seu estado de conservação e aos equipamentos, como: a biblioteca e a quadra de esportes, os laboratórios e outros; fazem parte do conjunto para uma gestão completa no que refere as necessidades básicas para o ensino do alunado.

Para tanto todo este processo precisa acontecer de forma dinâmica onde o gestor operacionaliza as atividades com autonomias e partilhando-a, para que a sua administração seja participativa e frutuosa. Sem autonomia no grupo os trabalhos, não fluem e torna difícil alcançar os objetivos traçados para as atividades de ensino. Num ambiente onde a autonomia acontece na sua plenitude todas as outras coisas desenvolvem com dinamismo e praticidade.

Libâneo nos diz que:

(...) É necessário que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral da escola, tais como: condições físicas, materiais e financeiras; definição das funções e atividades das pessoas que integram os vários setores da escola; rotinas administrativas; sistema de assistência pedagógico didática aos professores; serviços administrativos de limpeza e conservação; horário escolar, matrícula e distribuição dos alunos por classes; normas disciplinares; formas de contato com os pais, com as secretarias de educação e conselho escolares.

A ausência ou falta de organização de normas, rotinas, responsabilidades e planejamento interferem diretamente nas atividades de ensino. (LIBÂNEO, 2004, p. 53)

Dentro dessa perspectiva o gestor tem um papel fundamental no sentido da organização e na tomada de decisões possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da comunidade escolar.

Ele é uma célula que move todo o ambiente e precisa estar inteirado de tudo que movimenta a escola, considerando ainda que além do trabalho burocrático da direção precisa estar afinado com o setor pedagógico para também opinar na hora das decisões e situações novas e constantes que surgem a todo tempo no âmbito escolar.

De acordo com Gadotti e Romão, a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino, pois:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI idem ROMÃO, 1997, p. 330)

Isso vai possibilitar a comunidade escolar uma transparência deixando-a mais segura para acreditar que a escola está cuidando com responsabilidade dos conhecimentos científicos dos seus filhos.

Com essa realidade convém ressaltar que as mudanças de atitudes não podem ser realizadas apenas pelo professor, pois não é possível trabalhar em educação sem que haja uma mudança de mentalidade por parte de todos os membros da comunidade escolar, pois se vive diante de problemas sociais sério que infere diretamente na aprendizagem do aluno.

Destaca-se o conceito de gestão democrática e suas concepções teóricas, fazendo uma abordagem sobre democracia dentro do ambiente escolar, a importância do projeto para a vida da escola, este é o mentor de todo o direcionamento social, político, financeiro, pedagógico, administrativo, que garante uma gestão participativa, pensada e elaborada pelo grupo a partir da realidade que cada instituição de ensino experiência. Vale ressaltar que além de contemplar as necessidades primordiais concebe abertura para outras eventualidades que por ventura possa surgir.

**I – GESTÃO EM EDUCAÇÃO**

De acordo com o dicionário Saconni, gestão significa ação ou efeito de gerir. Gerência. A origem do termo gestão vem do termo *Gestio*, que por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir).

Assim, considerando Saviani:

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona se com a atividade impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. A gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática social global. (SAVIANI, 1980, p. 20)

Segundo Ferreira, o significado de Gestão:

É um termo que historicamente vem se afirmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais como sinônimo de administração e que se “instala” no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização e articulação. (FERREIRA, 2001, p. 307)

Gestão é uma expressão que ganhou destaque no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas no caminho das questões desta área, ou seja, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida nas decisões sobre a orientação e planejamento do seu trabalho.

É a participação responsável de todos nas tomadas de decisões e na efetivação mediante a um compromisso coletivo que conseguiremos resultados educacionais cada vez mais significativos.

Luck afirma que:

O conceito de gestor, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um “todo” por uma vontade coletiva. (LUCK, 2008, p. 21)

Nesse sentido essa nova forma de administrar a escola requer profissionais especializados comprometidos com a educação e o desenvolvimento do ensino aprendizagem do aluno em ação conjunta com a comunidade escolar.

Garcia afirma que:

(...) Tivemos ao longo da história uma tradição de gestão de cunho fortemente centralizador. Trata-se de uma herança que se instala desde os primórdios da colônia, passando pelo império, ate as diferentes formas de organização da republica. Sua expressão se dá sob diferentes matizes desde formas autoritárias de convivência à mecanismos rígidos de controle burocráticos dos tempos de trabalho e organização das relações de ensino aprendizagem. (FERREIRA apud GARCIA, 2001, p. 142)

De acordo com Aguiar:

No Brasil, a questão da gestão do sistema educacional ganhou maior relevância no processo de formulação do Plano Decenal de Educação para todos – 1993 – 2003, ocasião em que os problemas concernentes à profissionalização dos gestores estiveram em foco. (AGUIAR, 2001, p. 194)

Sabe-se que ao longo da história a palavra diretor era para conduzir um tempo de ditadura e arbitrariedade dentro do âmbito escolar e com o passar dos tempos foi se formando uma concepção de gestão onde se quebrava a figura daquele diretor “Caxias” e aparece um Gestor onde contribuiu democraticamente para o bom andamento da escola bem como tornando os trabalhos gerais e todos os aspectos de forma livre democrática e participativa. Hoje se vê uma nova visão de Diretor/Gestor, aquele que participa, incentiva, contribui, opina enfim, conduz a administração da escola de forma significativa e com participação da comunidade.

Segundo Wittmam:

A escola, nos processos de seu funcionamento e de sua gestão, é antagônica à empresa, porque enquanto a empresa é um lugar onde as pessoas são usadas como recursos explorados para acumulação do capital, a escola é o lugar da construção das pessoas como gente. (WITTMAM, 2004, p. 16)

Sabe-se que a empresa trabalha com pessoas, mas pode ser autoritária, dominadora e competente, pois visa lucros. A escola é diferente, busca outra meta, visando resultados; todo trabalho realizado necessita da participação do estado com recursos materiais e financeiros.

Numa empresa privada visam-se números, vê-se o crescimento concreto de resultado do administrador em um processo concreto e “individual”; a escola é uma empresa que gerencia conteúdos e precisa apresentar resultados positivos. Sua prestação de contas é ao estado e a sociedade que paga seus impostos. Dentro desse olhar, as empresas suprem as necessidades do empreendedor, a escola busca a construção do sujeito e a transformação dele no processo ensino aprendizagem.

Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza é saber que a frente dos trabalhos precisa de um gestor que conduza um coletivo para atingir objetivo e metas de forma organizada, considerando que toda ação precisa estar planejada envolvendo toda equipe escolar, não esquecendo que nos dois processos se lida com gente, e gente deve ser tratado com respeito, isso implicará no sucesso das ações.

Ferreira e Vieira afirmam:

Que um bom administrador, capaz de organizar um trabalho de equipe eficaz e tido como competente e aberto consegue muitas vezes, introduzir no seu estabelecimento de ensino grandes melhorias. É preciso, pois, fazer com que a direção da escola seja confiada a profissionais qualificados, portadores de formação específica, sobretudo em matéria de gestão. Esta qualificação deve conferir aos gestores um poder de decisão, acrescido e gratificações que compensem o bom exercício de suas delicadas responsabilidades. (FERREIRA apud VIEIRA, 1999, p. 135)

Libâneo afirma que “a direção de uma escola deve ser exercida, tendo em conta, de um lado o planejamento, a organização a orientação e o controle de suas atividades internas, conforme suas características particulares, e sua realidade” (LIBÂNEO, 2001, p. 334).

Durante um longo período a administração da educação construiu uma tarefa bastante rudimentar e as transformações que foram surgindo tanto no interior do sistema de ensino quanto no meio social provocaram mudanças na concepção da educação do papel da escola na sociedade bem como dos seus administradores educacionais.

Segundo Luck: “Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade” (LUCK, 2000, p. 12).

Libâneo enxerga um novo tempo com inovações e mudanças na cultura educacional apresentando comentários contundentes que dentro desse sistema muitos paradigmas foram quebrados. Houve modificações sociais, políticas, cultural em razão das transformações significativas que a evolução tecnológica exigiu da sociedade.

Comenta ainda, que a cultura educacional instituída pelas regras e leis não se sustentou mais porque a sociedade cresceu e evoluiu de pensamento. Durante muito tempo foi vista como um campo onde as teorias e técnicas da administração eram aplicadas. Até a formação do aluno em habilitação e administração escolar naquela época tinha como base teórica a teoria geral da administração aplicada à educação, tendo como conteúdos aspectos considerados relevantes para administração de empresas.

Por outro lado, enxergou-se que na modernidade, o processo de administração precisava de uma cultura instituíste onde os membros da escola criam, recriam, em suas relações e na vivência cotidiana. Cada escola tem, pois, uma cultura própria, que possibilita entender muitos acontecimentos do seu cotidiano. Essa cultura, porém pode ser modificada pelas pessoas, pode ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda mais de perto aos interesses e as aspirações da equipe escolar o que justifica a formulação conjunta do projeto pedagógico-curricular, a gestão participativa, a construção de uma comunidade de aprendizagem.

Ao definir precisamente a prática social escolar observamos que a teoria da administração da educação fundadas nesses princípios e teorias paradigmas acabou por exigir um repensar dessas teorias.

Contudo esse novo perfil de diretor da escola como educador, atribui a ele papéis que não condizem com a figura tradicional do administrador ou do executivo de normas e papéis, ficando na sua sala fechada o tempo todo.

Ele não é mais a razão da existência da escola, hoje ele faz parte de um processo que exige uma interatividade mais precisa menos burocrática para que o funcionamento eficaz da sua equipe possa acontecer de forma satisfatória. Hoje ele movimenta a escola pedagogicamente com ações voltadas para a vida social, política, econômica da comunidade escolar numa ação conjunta com toda sua equipe preparando o alunado para o enfrentamento da vida profissional, social e cotidiana.

A gestão democrática é uma nova forma de administração e tem sido um tema muito debatido ultimamente. Ela torna-se, desse modo o princípio orientador do processo educativo possibilitando a abertura de espaços para discussão e debates sobre uma proposta de educação coerente com esse novo modelo de gestão.

Segundo Paro:

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las. (PARO, 2001, p. 25)

O processo de gestão não é simples; de curto prazo; mas também não é tão complexo ou irrealizável de prazo indeterminado, pois traz em si o conteúdo da participação, que leva a criação de espaço para o desenvolvimento de ações participativas com objetivo de exercitar a gestão democrática, criando possibilidades para reflexão coletiva sobre o projeto político pedagógico da escola.

Para Luck:

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que a partir dessa análise determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção. (LUCK, 2008, p. 33)

Segundo Ferreira:

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. (FERREIRA, 2000, p. 167)

Todavia, muito ainda tem que ser feito para que a importância e a consciência dessa verdadeira participação cidadã que hoje transcende a cidadania local e exige a possibilidade e a condição de cidadania mundial na construção da democracia do projeto político pedagógico, da autonomia da escola, e da própria vida, seja uma realidade.

Assim, por gestão democrática entendemos a garantia de mecanismos e condições para que espaços de participação, partilha mento e descentralização do poder ocorram.

A LDB dispõe que:

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

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Neste sentido elabora-se um planejamento que gere as condições necessárias para o exercício de uma gestão democrática e participativa possibilitando a toda comunidade escolar o êxito do seu pleno funcionamento.

Algumas ações, como: Projeto Político Pedagógico, Projeto de Ensino Aprendizagem, Conselho Escolar, PDE, Plano de Ação e outros são essenciais, pois fazem parte do trabalho do gestor que coordena o processo que antecede a participação coletiva nas atividades escolares.

Segundo Vasconcellos:

O projeto político-pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido com a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELLOS, 2002, p. 17)

Assim o desempenho eficiente da organização é resultante dessa participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Participar implica disposição para cooperar efetivamente para o alcance de objetivos comuns a um determinado grupo.

A escola vive um tempo novo. A comunidade escolar também. Sabe-se que mudanças e transformações acontecem de forma lenta e em longo prazo. Fala-se dessa democratização há muito tempo. Porém o processo acontece de forma paulatina como tudo que envolve a educação brasileira.

Enxergam-se mudanças. Percebe-se participação ativa da comunidade, como também, política de transformações que sinaliza para um tempo diferente e próximo daquilo que se pensa para uma nova escola, uma nova forma de ensino.

O caminho é este. As transformações pensadas fazem sentido. Busca-se a realidade para atender os objetivos traçados. Viver democracia na escola; fazer gestão democrática é deixar acontecer coerentemente o que foi planejado coletivamente.

1.1 GESTÃO ESCOLAR: UM COMPROMISSO SÓCIO E CULTURAL

Incerteza e desestabilidade são, hoje, as palavras que exprimem os sentimentos da vida humana em todas as faces do globo terrestre, mas são inter-relações que ocorrem no mundo sociocultural que se constituem em determinações para as novas formas de organização e da gestão da educação. É cada vez mais aguda, no mundo atual, a consciência de que estamos vivendo mudanças profundas que não somos ainda capazes de compreender. Essa cruel realidade vem provocando muitas incertezas, inseguranças, perplexidades, inquietudes, como também de busca de criatividade e de segurança.

Estas mudanças vêm exigindo dos gestores da educação a tarefa de traduzir as determinações do mundo em que vivemos em conteúdo que possibilitem uma formação humana e cidadã, forte e capaz de enfrentar estes e outros desafios que estão por vir. Cabe ainda salientar que, a educação que visa transmitir conhecimentos não pode continuar a ser tão cega quanto ao que é o conhecimento humano, seus dispositivos, enfermidades, dificuldades, tendências ao erro e à ilusão.

Por tudo isso, a gestão democrática tem feito surgir o sujeito coletivo que decide, age e pode atuar na transformação social. Diante destes acontecimentos, os gestores têm se empenhado na transformação sociocultural para garantir um futuro digno, e tem procurado incentivar os alunos da escola pública a desenvolver suas capacidades e competências.

Entretanto, a escola pública, nesta dimensão, entende-se que tem que ser um forte instrumento na formação da consciência da sociedade, e é justamente isto, que a escola pública tem que fazer para formar cidadãos conscientes. A partir dessas ações e mudanças, pode acontecer que todos os procedimentos somados tragam vida nova ao processo de ensino e aprendizagem da educação de um modo geral. Isto demonstra que o administrador, enquanto gestor, tem em seus parâmetros de ação, olhar voltado à questão sociocultural, pode-se dizer que é nessa dimensão que apontam perspectivas de construção de um novo homem, formado nos anseios e interesses das classes populares. Embora com muita luta, mas construindo um novo tempo e um Brasil cheio de esperança, com certeza de estar formando uma sociedade consciente e crítica.

A partir das considerações feitas acima, pude perceber que a cultura é uma gestão compartilhada e participativa, onde seu desenvolvimento democrático perpassa pela elaboração de um projeto político-educacional que gera discussão com todos os segmentos da comunidade sobre a linha filosófica a ser adotada.

Mediante a tantos fatos citados acima, eu pude avaliar a desenvoltura da vida sociocultural dos brasileiros. É uma cultura bastante diversificada, possui atrativos que chamam a atenção da comunidade com muitos inventos culturais promovidos pelos órgãos competentes e pelo departamento de cultura, que a cada ano condena eventos culturais, como: a música, teatro, dança, feira de livros e ciências, grupos folclóricos, entre outros.

Pensando-se nos eventos culturais, o Departamento de Cultura tem despertado nas crianças e nos jovens talentos relacionados à música, pelo qual muitos deles tenham conseguido sucesso, dando prova de desenvoltura no meio artístico. Porém, a escola pública de música tem contribuído para que estas crianças e jovens alcançassem o tão esperado objetivo: a música, a dança e o teatro.

1.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DO ENSINO PÚBLICO NO BRASIL

Historicamente o poder de decisão na escola este sempre centralizado na figura do diretor, quase sempre fruto da indicação do executivo que é levado muitas vezes por interesse clientelista.

Um projeto político pedagógico comprometido com a transformação social há de radicalizar e inverter essa lógica no interior da escola, garantindo novas instâncias de gestão, como os Conselhos Escolares e Eleição Direta para Diretores; fortalecer os espaços de discussão e organização da política educacional, que devem ser as jornadas pedagógicas, os Fóruns de Educação, estas com caráter deliberativo, onde, coletivamente, os representantes dos diferentes segmentos que compõem a escola participem e definam as ações a serem implantadas.

A consequência desse movimento é uma maior transparência dos atos administrativos, incluindo a utilização dos recursos públicos com educação e os que chegam direto à escola; o respeito às organizações de professores e estudantes e maior articulação com a comunidade, que possa exercer um controle social sobre o serviço educacional que a escola pública oferece.

A gestão democrática do Ensino Público no Brasil busca identificar uma integração com todas as esferas de ensino e organizam-se para responder ao ordenamento constitucional que estabeleceu a gestão democrática e participativa nos princípios do ensino púbico e em que níveis adaptaram suas legislações e normas, sua estrutura administrativa e seu funcionamento às demandas por participação.

A preocupação nacional com a democratização da gestão e a “participação coletiva na construção de uma escola moderna, está presente no Brasil desde a década de 30, hoje visto que o Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932, enfatiza “autonomia administrativa da escola em seus aspectos administrativos e econômico”. Ao discutir autonomia escolar, Santos Filho relacionava aos movimentos estudantis do final da década de 60 “o fortalecimento de ações contundentes em prol da democratização da administração educacional em todo o mundo ocidental” (SANTOS FILHO, 1998). Analisa as dificuldades decorrentes da implantação desses mecanismos que, pressupondo forte participação da sociedade, é patrocinada por um Estado fortemente marcado por ordenamentos patrimoniais.

Os incentivos políticos e institucionais à participação das comunidades escolar e local têm sido poucos e ineficientes na construção da autonomia escolar. A descentralização e a democratização da administração de escolas públicas são perseguidas teoricamente, mas com poucos resultados significativos e permanentes. Várias políticas e reformas legislativas, federais, estaduais e até mesmo municipais tem observado e incorporado a crescente tendência política e social à democratização do gestor escolar. Contudo, a participação na tomada de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas não alcançou a maior parte daqueles que vivem e fazem a escola acontecer.

Em razão do que se acaba de expor, a gestão democrática possibilita, fazendo surgir o sujeito coletivo que decide, age e pode atuar na transformação social, estabelecendo um clima de trabalho favorável no desempenho das tarefas, articula as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade, garantindo a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos a serem alcançados. Importa salientar que um grupo só cresce mediante trabalhos coletivos. Cabe ao gestor organizar e oportunizar espaços para que todos participem das decisões democraticamente.

O gestor tem que se esforçar para manter um bom clima de comunicação entre a comunidade escolar, quer seja direto ou indiretamente. Em decorrência a tudo isto, precisa apresentar também como características: responsabilidade, compromisso, liderança, conhecimentos teóricos e práticos, conduta moral, autodisciplina, senso de justiça, postura empreendedora, capacidade para identificar, promover e viabilizar projetos necessários à expansão diversificada, inovação e melhoria do desempenho e funcionamento da escola, assim como acompanhar e avaliar seu desempenho.

Na proposta de uma gestão compartilhada e participativa, este administrador passa a ser articulador das ações de todos os segmentos e é o produtor dos projetos da escola, onde prioriza as questões pedagógicas e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo. A administração escolar deve ser feita de forma séria e competente, para que a gestão democrática funcione, pois, uma administração autoritária é totalmente contraditória à democracia escolar.

1.3 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA, VALORES E PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS NA ESCOLA

As diferentes experiências classificadas como participativa, de gestão democrática, apresenta uma sucessão de problemas recorrentes, cuja solução não admite receitas fáceis e padronizadas. Nesse sentido, o processo de participação da gestão da escola pública é uma das práticas bem presentes da administração escolar.

Desse modo, considera-se que o estudo sobre a gestão democrática participativa na escola configura-se numa necessidade básica, dentro de uma instituição de ensino público, a participação de todos os envolvidos no processo que irão respaldar esta questão participativa. Por outro lado, se os problemas não são novos e originais, a organização participativa precisa se renovar para lidar com aspectos específicos da globalização do setor escola/educação.

Partindo desse índice, percebe-se a construção de um método de gestão, centrado nos valores e princípios democráticos, tarefa política e educativa da escola, que representa uma das mais importantes e essenciais atividades públicas, constitui palco do cidadão, como ser social histórico e sujeito de relações e obrigações com a sociedade envolvida no contexto escolar.

Esta gestão não se limita ao administrativo, pressupõe autonomia administrativa e financeira, assim como a democratização da escola possa elaborar seu projeto político pedagógico e estabelecer seu próprio sistema de avaliação. Nesse enfoque, a escola torna-se democrática na sua essência pedagógica, trazida por seu caráter público, pelas novas relações sociais, que estabelece pela participação das decisões e, essencialmente, pela formação da cidadania.

Outro ponto sensível em qualquer organização e, portanto, também nas experiências participativas consiste na questão salarial. Na prática, a maioria dos docentes e funcionários acaba muito mais preocupado com o salário do que com qualquer autonomia financeira ou experiência de autogestão.

O primeiro aspecto a ser destacado, para evidenciar a especificidade da escola pública, é a sua intensa relação com a comunidade, ou seja, a escola pública acaba lidando com o Brasil real, o Brasil da miséria, da pobreza em todos os seus sentidos, de uma forma direta e urgente que qualquer empresa.

De acordo com esses princípios, abe ao administrador garantir a participação da comunidade externa e interna, a fim de que assumam o papel de corresponsáveis na construção de um projeto pedagógico, que use um ensino de qualidade para a clientela da escola pública. Para que isso aconteça, é preciso preparar um novo gestor, libertando-o de suas marcas autoritárias e ante educativas. É de fundamental importância que este gestor tenha característica de coordenador, colaborador e de educador, para que consigamos implantar um processo de planejamento participativo.

Entretanto, percebe-se que as relações existentes entre a gestão participativa e o sistema acontecem de forma menos autoritária e mais democrática, pois a escola passa a ter mais autonomia nas suas decisões. O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola de hoje.

Portanto, o educador deve estar consciente de que a sua ação é o fator principal no processo de transformação da sociedade. Porém, a sua ação deve ser verdadeiramente comprometida e atuante, tendo capacidade de falar, mas também de ouvir, discutir e tomar decisões em grupo, para as questões da escola. Se quisermos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos, começando através de sua apropriação pelas camadas trabalhadoras. Pensando assim, é que procuramos fundamentar os interesses representativos das camadas da população, que leva em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, bem como os seus objetivos educacionais.

A nova escola requer gestores mais democráticos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho. A autonomia da escola depende, em grande parte, da competência de seus diretores para que a escola possa acompanhar as grandes transformações que se operam na sociedade e também intervir quando for necessário. Isso tudo, só é possível, se a gestão escolar tiver novas bases de forma aberta, participativa e democrática.

1.4 MUDANÇA DE CONCEPÇÃO DE ESCOLA E IMPLICAÇÕES QUANTO À SUA GESTÃO

Nos tempos atuais, as demandas do processo de descentralização na área social que vem ocorrendo recentemente no Brasil insere-se no contexto de transformação do sistema federativo brasileiro de educação, que foi iniciado com a crise do regime autoritário do mesmo setor. Que paralelamente com a democratização do país, surgiram fortes tendências descentralizadoras, com ambos os movimentos ocorrendo num ambiente de progressiva crise fiscal.

Na área educacional, o Brasil desde meados do século XX, vem buscando a cooperação entre as três esferas do governo, especialmente entre estados e municípios, com o objetivo de melhorar os índices de desempenho. No entanto, avaliando-se as condições para a descentralização na área de educação característica do período, observa-se que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é o modo como vemos a realidade e como dela participamos, estabelecendo sua construção. No entanto, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo e a ática do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, por atos e seus resultados e, em última instância à estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Em meio a essas mudanças, a escola desenvolve essa consciência, assim como a própria sociedade cobra que a faça de maneira transparente, para que a escola venha ser inserida no centro das atenções da sociedade.

Nessa perspectiva, conteúdos e atividades relevantes precisam ser dimensionadas e incorporadas à formação e reconhecer que a educação na sociedade globalizada e economicamente centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas.

Observa-se, também, o interesse de grupos e organizações, no sentido de colaborarem com a escola, constituindo-se essa área um campo fértil para a realização de parcerias em prol da educação, para o desenvolvimento da sociedade e, por conseguinte, um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades.

Segundo Ellen G. White:

A verdadeira educação não desconhece o valor dos conhecimentos científicos ou aquisições literárias; mas acima da instrução aprecia a capacidade, acima da capacidade a bondade, e acima das aquisições intelectuais o caráter. O mundo não necessita tanto de homens de grande intelecto, como de nobre caráter. Necessita de homem em quem a habilidade é dirigida por princípios firmes. (WHITE, 1977, p. 225)

Apesar da aparência democrática, o sistema educacional tem dado oportunidade de mudanças para o ensino nos municípios, com isso tenha alcançado bons resultados para a qualificação dos professores e uma proposta de trabalho coletivo e educativo que determine o projeto pedagógico da educação escolar para atender a essas demandas da organização do trabalho do gestor.

Com essas mudanças, o sistema educacional envolve pessoas com competências científicas e técnicas, no exercício da autonomia, valorizando sua autoestima, pois a exigência de mudança assegura um planejamento participativo na escola, exige mudança de comportamento e comunicação clara e aberta entre todos os componentes da comunidade escolar.

Portanto, as escolas públicas devem planejar de acordo com sua realidade, pois as condições de trabalho são ainda muito degradantes, as relações de poder muito opressivas e a vivência cultural precária e alienante, sendo que o sucesso do ensino-aprendizagem depende dessa mudança.

1.5 PRINCÍPIOS QUE ORIENTAM O TRABALHO DO GESTOR E DO PEDAGOGO

A educação é claramente um trabalho de equipe, de que participam não só os professores, mas também o diretor e demais funcionários da escola. É um trabalho conjunto, que se torna tanto mais produtivo quanto mais a equipe for capaz de trabalhar entrosadamente. Todos podem e devem participar do esforço de coordenação.

Para que sua gestão seja bem sucedida, é necessário que o gestor tenha capacidade e formação adequada, assim como, competência na construção coletiva do projeto pedagógico. É necessário ter convicção pelas metas fundamentais, interagir com facilidade, enfrentar novos desafios sempre que for assumir novas responsabilidades, procurar ter informações, conhecimentos científicos e práticos nas atividades que norteiem suas ações. Porém, o convívio democrático na escola é um processo desafiador que exige do gestor agir com sabedoria no momento certo, sendo que toda comunidade escolar depende muito da sua determinação, de uma administração democrática, participativa e competente.

A sociedade hoje vem exigindo que haja mudanças na educação e que a mesma venha ampliar seus conhecimentos, para que possa estabelecer os conteúdos científicos, técnicos, político, éticos e humanos para a formação de profissionais, desde o ensino fundamental até o ensino superior.

A gestão escolar e a organização curricular têm a responsabilidade de formar seres capazes de enfrentar com dignidade as complexidades e perplexidades do mundo atual, que tem exigido que as políticas educacionais venham responder de forma comprometida, ampla e efetiva às necessidades reais e urgentes de formação, qualificação e valorização dos profissionais da educação. Em virtude dos fatos, o gestor deve procurar manter um comportamento harmônico com autoridades, pais, alunos e comunidades do local.

A consideração a respeito do trabalho pedagógico é uma atividade adequada a estabelecer objetivos calçados em valores a buscar sua concretização. Neste sentido, é também o trabalho que dá ao homem sua característica histórica. É necessário, portanto, que na produção social de sua existência, o homem produz mais do que o necessário para a subsistência de sua força de trabalho.

Quando transportamos esses conceitos para o trabalho pedagógico, algumas novas especificações precisam ser feitas. Em primeiro lugar, é preciso saber que se trata de um trabalho não-material. Seu produto não é um objeto, mas um “serviço”. Isto levou Marx a entender que o trabalho pedagógico escolar não pode ser submisso senão formalmente na sociedade capitalista, em virtude da “natureza” desse trabalho. Para ele, há dois tipos de trabalho não-material. Em que, apesar de ser essência não-material, acaba assumindo alguma corporeidade para entrar no mercado capitalista, como acontece, por exemplo, com a produção de livros. Neste tipo de trabalho, processa-se a separação entre a produção e o consumo. Mas há outro tipo de trabalho não-material, cuja produção e consumo se dão simultaneamente. É o caso, por exemplo, do trabalho do ator no teatro, do palhaço no circo e do professor na sala de aula.

O sistema educacional cria um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho que tenha a potência de transformação. Para tanto, essa prática de gestão seja comprometida com a formação de cidadãos cortes e capazes de dirigir seus destinos, os da nação e os do mundo, tem que possuir a força do conhecimento que possibilita o equilíbrio nas relações e competências em todas as atividades e a riqueza firme do caráter que norteia nossas ações.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo oportunizou aprofundar conhecimentos em relação à mudança de ações do gestor escolar frente a uma gestão democrática e participativa.

É de fundamental importância que o novo “modelo” de gestão escolar estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade, pois esta instituição não é um órgão isolado, está cercada de cabeças pensantes, devendo ser interativa com olhar voltado para as necessidades da comunidade. A dedicação e a participação coletiva devem objetivar um ensino de qualidade, pois é o meio de promoção social e profissional do aluno para inseri-lo ao contexto social e político.

Considerando que a escola é um espaço marcado por contradições, relações de poder favoráveis à manutenção dos valores hegemônicos e a busca de construção da gestão democrática, ela perpassa por longos caminhos que precisam ser refletidos, analisados e reavaliados no que refere a democratização e participação.

Bastos afirma que: “o patrimonialismo, o clientelismo e a burocracia enraizados no sistema político e econômico continuam emperrando as transformações necessárias a administração da educação” (BASTOS, 2001, p. 08).

Percebe-se que a gestão escolar só terá uma dimensão maior se todos os segmentos que fazem parte do processo educacional estiverem dispostos a participar de forma compartilhada. Diante disto compreende-se que somente a organização, a participação às modificações no interior da escola vinculada ao processo de uma gestão democrática é que atenderá os anseios da comunidade escolar.

Por fim, apesar das dificuldades do processo de gestão democrática e participativa é possível se construir um ambiente escolar em que cada membro da comunidade educacional sinta-se parte do processo através da ação verdadeiramente político pedagógico do gestor escolar atuando como incentivador, um líder democrático.

**REFERÊNCIAS**

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilidade da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios: São Paulo: Cortez, 2001. p.11-32.

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A / SEPE, 2001.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**.Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal / Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: MEC / SEB, 2004

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da Educação:** Impasses e perspectivas e Compromissos. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO José Eustáquio. **Projeto da escola cidadã:** A hora da sociedade. São Paulo: s/e, 1994.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Org.). **Autonomia da escola:** Princípios e proposições. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. A gestão participativa. In: LIBÂNEO, José C. **Gestão e prática do trabalho pedagógico**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 328-329.

LDBEN n.º 9694/96 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Editora do Brasil, 1996.

LIBÂNEO, José C. **Organização Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloisa (et al.). **Gestão escolar e formação de gestores:** Mudança de concepção de escola e implicações quanto a sua gestão. Brasília, v. 17, nº 72, p. 12, fev./jun, 2000.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola.** v. 03. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Caderno de Gestão)

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

PENIN, Sônia T. S.; VIEIRA, Sofia L. Refletindo sobre a função social da escola.In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org). **Gestão da escola – desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 13-43.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico:** do Projeto Político Pedagógico ao Cotidiano da sala de Aula. São Paulo: Libertad, 2002.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** Projeto de Ensino Aprendizagem e projeto político pedagógico. 7. ed. São Paulo: Libertad, 2000.