

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PETRÓPOLIS
INSTITUTO DE PESQUISA E TECNOLOGIA
UCP/IPETEC

PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU
ESPECIALIZAÇÃO EM:

**ADMINISTRAÇÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E
PEDAGÓGICA**

ARLINDO NASCIMENTO ROCHA

Desafios da Gestão Democrática na Escola Pública:

Emergência de um novo paradigma para responder os desafios da educação atual

RIO DE JANEIRO
JUNHO DE 2015

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PETRÓPOLIS
INSTITUTO DE PESQUISA E TECNOLOGIA
UCP/IPETEC

PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU
ESPECIALIZAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E
PEDAGÓGICA

ARLINDO NASCIMENTO ROCHA

Desafios da Gestão Democrática na Escola Pública:

Emergência de um novo paradigma para responder os desafios da educação atual

Monografia que será entregue à Coordenação do Curso de Pós-Graduação Lato-Senso - Especialização em Administração, Supervisão, e Orientação Educacional da Universidade Católica de Petrópolis (UCP) / Instituto de Pesquisa e Tecnologia (IPETEC), para obtenção do grau de Pós-Graduado.

RIO DE JANEIRO
JUNHO DE 2015

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PETRÓPOLIS
INSTITUTO DE PESQUISA E TECNOLOGIA
UCP/IPETEC

ROCHA, Arlindo Nascimento.

Desafios da Gestão Democrática na Escola Pública:

“Emergência de um novo paradigma para responder os desafios da educação atual”

Discente:

Arlindo Nascimento Rocha.

Rio de Janeiro, RJ - 2015.

Monografia: Pós-Graduação-Especialização em: Administração, Supervisão, e Orientação Educacional e Pedagógica UCP/IPETEC.

(70 páginas)

A gestão do mundo globalizado e a gestão educacional devem se alicerçar em ideais que necessitam ser firmados, explicitados, compreendidos e partilhados nas tomadas de decisões sobre a formação dos cidadãos, que estejam atuantes a dirigir o mundo e as instituições. Compreendendo a educação como uma mediação que se realiza num contexto social que se faz a partir das determinações da contemporaneidade e a partir do ser que aprende, necessário se faz a estes dois “mundos” para cumprir com a responsabilidade de educador em formar mentes e corações. (SAVIANI 1996).

Dedicatória

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso, com muita honra e dignidade a todas as pessoas que sempre acreditaram e acreditam em mim e me apoiaram incondicionalmente em todas as minhas escolhas acadêmicas, profissionais e pessoais que me envolvi nos últimos anos. Nessa trajetória, vários foram os desafios e obstáculos superados, objetivos e metas traçadas e alcançadas.

Tais feitos não seriam possíveis sem a benção de pessoas maravilhosas me apoiando com palavras de incentivo, e por eu ter sido agraciado poderosamente pelo amor de Deus em cada novo desafio.

Por isso, meus agradecimentos iniciais são dirigidos a Ele, por me ter permitido encontros e reencontros tão especiais e fundamentais para a minha formação integral como estudante, mas também, como homem, conquistando e dando o melhor de mim, através de uma aprendizagem contínua e troca efetiva com todos os que acrescentaram algo de importante na minha vida durante esse processo de formação.

Assim, agradeço calorosamente a minha esposa, Priscilla Rocha, companheira de todas as horas e incentivadora incondicional na materialização dos meus sonhos; às minhas filhas, Linda Inês e Cecília Milagros com muito amor; aos meus irmãos, Maria, Isabel e António, pelo apoio sempre demonstrado.

Agradeço também, a todos os colegas e amigos da Pós-Graduação, pelo intenso convívio e troca de experiências ao longo dessa trajetória, e, especial agradecimento a todos os professores (as) que nos proporcionaram aulas produtivas e debates para produção coletiva do saber.

E, finalmente agradeço *In memoriam* meus pais, Domingos e Georgina, por tudo o que sou hoje...

A todos, meu muitíssimo obrigado!!!

Resumo

A presente monografia, cujo título “*Desafios da Gestão Democrática na Escola Pública: emergência de um novo paradigma para responder os desafios da educação atual*”, é o resultado de um longo período de estudo e aprendizagem que se materializa agora nesse estudo em particular, mais aprofundado do tema, cujo objetivo é entender os paradoxos inerentes a implementação da gestão democrática nas escolas públicas, na tentativa de desvendar as melhores soluções para os desafios que a educação impõe atualmente. O objeto central do trabalho é a gestão democrática, que se efetiva através de uma liderança também democrática, como facilitadora da participação na construção de uma educação plural e emancipatória, garantindo assim, a igualdade e a equidade nos estabelecimentos de ensino públicos. O trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizadas como fontes de estudo obras de importância capital sobre o tema: livros, artigos acadêmicos, dissertações e revistas pedagógicas, além de sites que abordam o tema. Nosso objetivo principal é analisar o conceito e os fundamentos da efetiva operacionalização da gestão escolar e da liderança democrática, por meio da exploração da natureza e dos limites das ações dos intervenientes no processo da gestão, ou seja, a comunidade escolar, sem esquecer a comunidade extraescolar, representada pelos pais, a família, instituições afins, e todos que se interessam pela gestão escolar de uma perspectiva democrática e participativa.

Palavras-chave: Gestão democrática; liderança democrática; escola pública; emancipatória; igualdade e equidade; comunidade.

Abstract

The following course completion assignment, has as topic and subtopic: "The challenges of democratic management in Public Schools: the rising of a new paradigm to answer challenges of nowadays education", is the result of a large period of studies and learning that materializes now on this particular in-depth work of the subject; understanding the inherent paradoxes of the democratic management introduction in public schools, in an attempt to unravel the best solutions to the challenges that education imposes on us today. The central object of this work is democratic management, which is done through an also democratic leadership, facilitating participation in order to build a plural and emancipatory education, thus ensuring equality and equity in public schools. The work was done by means of specific literature, which was used as source of study works of major importance on the subject: books, academic articles, dissertations and educational magazines, and even websites that address the subject. Our main goal is to analyze the concept and the fundamentals of effective operation in school management and democratic leadership, through the exploitation of nature and the limits of stakeholders actions in the management process, the school community, without forgetting the outside-school community, represented by parents, guardians, related institutions, and all that somehow are interested in school management in a democratic and participatory approach.

Key-words: Democratic management; democratic leadership; public school; emancipatory; equality and equity; school community

Sumário

Dedicatória	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
I - CAPÍTULO.....	3
EMERGÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS	3
1. Limites epistemológicos da gestão/administração e da gestão democrática	3
2. Gestão democrática da escola pública brasileira	6
3. História da gestão democrática da escola pública no Brasil.....	10
4. Novos paradigmas da gestão educacional democrática.....	17
5. Obstáculos na implementação da gestão democrática.....	20
6. Promoção da gestão democrática nas escolas públicas	22
II – CAPÍTULO.....	24
LEGISLAÇÃO E LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	24
1.A legislação na gestão escolar.....	24
1.1. Formação dos gestores escolares	25
1.2. A descentralização e democratização da gestão escolar.....	27
1.3.Competências do gestor escolar.....	30
2.A escolha dos gestores na escola pública.....	33
2.2. Concurso público.....	34
2.3. Eleições livres diretas	35
2.4. Formas mistas ou híbridas	36
3.Contribuições da gestão democrática.....	37
III – CAPÍTULO	40
LIDERANÇA COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO.....	40
1. Liderança em gestão escolar.....	40
2- O gestor como líder e protagonista de mudanças	43
3 - A prática efetiva de liderança na gestão escolar	45
4- O desenvolvimento das competências de liderança	52
4.1 - Desenvolva e expresse disponibilidade em aceitar desafios de liderança.....	58
4.2. Estimule o melhor que existe nas pessoas ao seu redor.....	59
4.3. Tenha clara e dimensão de importância de coisas e ações	59
4.4. Estabeleça um plano para o desenvolvimento de habilidade de liderança	60
IV – CONCLUSÃO	63
V - REFERÊNCIAS.....	67

Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado e sem fronteiras físicas, as grandes transformações econômicas, políticas, sociais e culturais têm refletido no setor educacional, principalmente nos modelos atuais de gestão, que segundo estudos recentes, é vital uma mudança de paradigma, no que tange a gestão da escola pública, uma vez que, os modelos tradicionais estão obsoletos e há muito tempo em crise.

É imperativo que o novo paradigma da gestão da escola pública esteja centrado na efetiva participação democrática de toda a comunidade escolar no exercício da gestão conjunta, exigindo assim, um novo perfil do gestor, uma formação diferenciada e uma postura eficaz e de abertura face aos novos desafios. Essas mudanças influenciam a gestão das escolas públicas, pressionando-as a repensarem o seu papel na promoção de uma educação de qualidade, que promova não só os bons resultados, mas também, a igualdade e a equidade e objetivamente, preparar seus alunos para a vida e para o exercício da cidadania de forma a atender aos anseios da sociedade contemporânea cada vez mais desafiadora e promissora.

A criação e a implantação de um ambiente democrático e participativo nas escolas se deparam com inúmeros obstáculos que dificultam a sua efetivação na prática. De entre os obstáculos, podemos elencar: o individualismo, ou seja, a ausência de esforço coletivo, a falta de definição de objetivos a serem alcançados, o isolamento dos órgãos de gestão, o autoritarismo, a falta de competência técnica, científica, e, sobretudo, humanística, a ausência de meritocracia, etc. Por outro lado, acreditamos que, a verdadeira gestão democrática muitas vezes não é operacionalizada com a comunidade educativa, ficando apenas no plano teórico, ou seja, muitas vezes as ações são efetivadas apenas no papel, não tendo a participação ativa e participativa das pessoas/ instituições sociais envolvidas na gestão da escola.

Neste aspecto, não tem sido fácil a implementação da tão desejada gestão democrática nas escolas públicas, uma vez que, a realidade é bastante complexa, ambígua e paradoxal. Apesar do discurso da gestão democrática em voga no sistema educacional e assegurada pela legislação brasileira¹, ainda estamos em processo de iniciação de desenvolvimento desse tipo de gestão, julgando pelas opiniões de profissionais afetos a esse nicho profissional, pelas experiências pessoais vividas nas escolas públicas.

¹ LEI Nº 10.576, DE 14 DE NOVEMBRO DE 1995. (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de Maio de 2012). Secretaria da Educação <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/educa.jsp>>, disponível no link: <http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf> acessado em 19/03/2015. Acessado em 19/03/2015.

Embora a discussão em torno da gestão democrática ser um tema atual e fazer parte das pautas de reuniões e formações, ao longo dos últimos anos, nos meios acadêmicos e nos órgãos centrais dos diversos sistemas de ensino ainda falta essa consciencialização da sua importância e da participação coletiva, consciente e interventivo dos envolvidos para a melhoria da qualidade do ensino público, conforme apontam os estudos realizados nos últimos anos.

Segundo Ferreira (2000), a gestão democrática constituindo-se um princípio constitucional,² sacramentado na Carta Magna da Educação,³ tem sido examinada, discutida, defendida e explicitada através de ampla produção de intelectuais no Brasil.

Assim, esse trabalho com foco na construção da gestão democrática da escola pública analisa os limites e as possibilidades que permeiam esse processo, considerando o Conselho Escolar como instrumento privilegiado e meio de aproximação entre teoria e prática na democratização da escola e da gestão escolar.

É quase impossível falar em uma boa gestão democrática das escolas públicas sem falar na importância que a liderança desempenha nesse contexto, muitas vezes fértil em tensões, conflitos, mal entendido, que dificultam ao invés de facilitar a trabalho dos líderes escolares.

Sendo o tema da liderança muito vasto, não pretendemos de forma alguma ser exaustivo na sua abordagem, pelo que este trabalho convergirá, sobretudo, para a análise de um modelo de liderança nas escolas, onde dedicaremos o terceiro capítulo para a abordagem desse assunto, apoiado nas ideias de Heloísa Lück para traçar um panorama geral relativamente à liderança em gestão escolar.

Esse trabalho está dividido em três capítulos onde priorizaremos temas e subtemas que consideramos indispensáveis para a materialização desse trabalho, na tentativa de fazer com que nossa investigação possa vir a ser um documento de pesquisa (em andamento), tendo em conta que o assunto é vasto, não se esgotando num trabalho do tipo, pelo que contamos voltar de novo a esse tema com objetivos mais ambiciosos e discussões mais aprofundadas relativamente à gestão democrática.

² Capítulo III, Seção I, Art. 206, inciso VI da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988.

³ A Lei nº 9.394/96 ratifica no Título II dos Princípios e Fins da Educação Nacional, Art. 3º, inciso VIII e no Art. 14, reitera o princípio constitucional da gestão democrática da educação, princípio, este, que perpassa todo o texto da Lei.

I - CAPÍTULO

EMERGÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

1. Limites epistemológicos da gestão/administração e da gestão democrática

Tendo em conta a natureza do trabalho, e por uma questão de rigor metodológico, teremos como primeira tarefa estabelecer um diálogo que visa esclarecer alguns conceitos, que poderão posteriormente causar mal entendido. Por isso, tentaremos delimitar epistemologicamente, os conceitos de gestão como administração (gestão/administração) e a gestão democrática participativa, numa tentativa de estabelecer a natureza e os limites epistemológicos de cada conceito, sistematizando as semelhanças e diferenças dentro do nosso campo de estudo.

Iniciaremos o diálogo entre os conceitos fazendo a clarificação do conceito de gestão e administração, para depois nos atermos detalhadamente no objeto de estudo, ou seja, a gestão democrática e participativa nas escolas públicas.

Os conceitos gestão/administração⁴ têm origem latina (*gerere e administrare*). Assim, subjacente ao primeiro conceito, (gestão) está subentendido as ações de governar, conduzir, dirigir. E, subjacente ao segundo conceito (administração) estão às ações de gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir. Segundo o que foi visto, podemos compreender a gestão como sendo um conjunto de funções

⁴ Segundo o *Dicionário Interativo da Educação Brasileira* a expressão “Gestão” está relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos. O conceito de gestão escolar foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados, sobretudo à ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias, cooperativas e associativas e ao fomento às associações de pais. Assim, no âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com uma cultura e identidade própria, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem [...]; relativamente a administração, de acordo com FERREIRA *et al.* (2000), ela se divide em três blocos históricos: a) Teorias tradicionais de gestão; b) Teorias modernas de gestão; c) Teorias emergentes de gestão. A primeira tem o engenheiro norte-americano, Frederick Winslow Taylor, como o seu idealizador principal, com a criação da escola de Administração Científica, e o francês Henri Fayol, criador da Escola Clássica de administração. Além desses, podemos citar ainda Elton Mayo e a Escola de Relações Humanas, as teorias X e Y de MecGregor e a Teoria Sistêmica, defendida pelo alemão Ludwig von Bertalanffy. No segundo bloco de teorias, as modernas, destacam a Administração Por Objetivos (APO), defendida por Peter Drucker, em 1954, com a célebre obra “A Prática da Administração das Empresas” [...]. MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. “Gestão escolar” (verbetes). *Dicionário Interativo da Educação Brasileira* - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002.

burocráticas, destituídas de uma visão humanística e participativa e corporativa, onde as ações estão voltadas para a orientação do planejamento e distribuição de bens e da produção desses bens.

Fica fácil entender que, a visão tradicional do paradigma da gestão/administração foi ultrapassada tendo em conta os novos desafios que a sociedade contemporânea exige dos sistemas educativos. Assim, verificamos os aportes de Lück (2000) ao afirmar que: A mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como enxergamos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção. No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à irresponsabilidade por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Nesse sentido, surgiu um novo paradigma de gestão dos estabelecimentos de ensino, onde o foco é a participação efetiva de todos os integrantes, ou seja, a gestão democrática e participativa, como fator de transformação de concepções e ideias ultrapassadas e enraizadas no sistema educacional que apesar do legado, já não satisfaz os desejos e as ambições de todos os que estão direta ou indiretamente ligados à educação, principalmente à rede pública.

É nesse âmbito de quebra de paradigma, que surge então o conceito de gestão democrática e participativa, cujo termo encerra em si o caráter democrático e participativo. Pode parecer redundante a utilização das expressões citadas, mas é uma redundância importante, uma vez que, reforça as dimensões mais importantes da gestão democrática, sem a qual esta não se efetiva de forma coerente. Essa forma de gestão (democrática) valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo e do consenso (LIBÂNEO, 2005).

Assim, contrariamente a gestão/administração, a gestão democrática permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir ações articuladas frutos de uma participação efetiva e de um trabalho feito em equipe. Portanto, ela pressupõe que o processo educacional se transforma e se torna mais competente na medida em que seus

participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo, buscando ações coordenadas e horizontalizadas (LÜCK, 2006).

A gestão democrática participativa exige inexoravelmente, uma “mudança de mentalidade” de todos os membros da comunidade escolar, com vista a efetivação de políticas educacionais coerentes com a realidade e as demandas da sociedade e das escolas públicas, apesar das barreiras inerentes a esse processo. Assim, segundo Gadotti (1994, p. 6):

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional.

A participação de todos, nos diferentes níveis de decisão, é um imperativo essencial para assegurar o eficiente desempenho da escola e dos seus membros e conseqüentemente atingir a autonomia da unidade escolar, suas condições internas e externas. Assim, a medida que a coexistência e a consciência social se desenvolve e se materialize, o dever vai se transformando em vontade coletiva, capaz de unir opiniões divergentes e incongruentes na consecução de objetivos e metas comuns, possíveis de serem alcançados, mediante a entrega e a participação de todos.

Conforme Lück (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Por isso, a gestão democrática implica novos processos de organização baseados numa dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. No entanto, para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, para repensar a cultura escolar e os processos, autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL, 2005, p.15).

2. Gestão democrática da escola pública brasileira

Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de uma educação de qualidade para todos, porém, isso não seria possível se a gestão da escola não fosse feita de forma democrática, ou seja, a gestão democrática é condição *sine qua nom* para que haja um ensino de qualidade para todos.

A educação com qualidade social e a democratização da gestão implicam a garantia do direito à educação para todos, por meio de políticas públicas, materializadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliação da sociedade, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das instituições educativas. Implicam, também, processos de avaliação, capazes de assegurar a construção da qualidade social inerente ao processo educativo, de modo a favorecer o desenvolvimento e a apreensão de saberes científicos, artísticos, tecnológicos e sócio-históricos, compreendendo as necessidades do mundo do trabalho, os elementos materiais e a subjetividade humana.

Sendo assim, a gestão escolar democrática consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivo presente na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação de alunos e promoção de aprendizagens significativas. Nesse sentido, tem-se como concepção político-pedagógica a garantia dos seguintes princípios: o direito à educação, a inclusão, a qualidade social, a gestão democrática, e a avaliação emancipatória.

Neste processo, o gestor democrático desempenha um papel de extrema importância, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de processos e procedimentos da gestão participativa dentro das escolas públicas.

Segundo Lück (2004, p 32), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola⁵.

⁵ De acordo com Lück (2009) os gestores devem ter as seguintes competências profissionais no desempenho das suas funções: Liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares, equilibrar

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu art.3º, inciso VIII⁶ (BRASIL, 1996) e na Constituição Federal, em seu art. 206, inciso VI⁷ (BRASIL, 1988). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, bem como pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção da educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que ofereça ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

A gestão democrática se constrói mediante articulação entre direitos e deveres, uma vez que, a democracia é uma característica fundamental das sociedades e grupos que reconhecem não só o direito de usufruírem dos bens e serviços produzidos em seu contexto, mas também, o dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços, principalmente na educação. Em algumas gestões participativas, os gestores dedicam uma parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de

e integrar as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola, liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas, demonstrar interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos, estimular os participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado, estimular e orientar a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento, manter a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento, promover práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola, promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo. (LÜCK, Heloísa 2009, p. 69.)

⁶ Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acessado em 27/02/2015.

⁷ JusBrasil. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10650554/artigo-206-da-constituicao-federal-de-1988> Acessado em 27/02/2015.

acompanhamento e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação⁸. Nesse sentido, é a ele que todos os componentes da equipe levam suas ideias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência. Por isso, o gestor deve ser um profissional competente, capaz de estabelecer uma relação profícua entre as competências da gestão democrática e participativa com a responsabilidade de liderar uma equipe. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando de um, remete-se ao outro necessariamente. E, é nessa junção que se estabelece a verdadeira gestão democrática, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum.

No contexto das escolas democráticas, pelo caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa. Assim, a gestão democrática, entendida como espaço de deliberação coletiva (estudantes, funcionários, professores, pais, mães ou responsáveis), precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação. Essa deve ser a lógica da gestão educacional e o modo de tomada de decisão no sistema articulado de educação, em todos os âmbitos.

A construção da consciência e responsabilidade sobre o papel de todos na promoção da gestão democrática e da aprendizagem e formação dos alunos, é uma condição imprescindível

⁸ De acordo com Lück (2009) os gestores devem ter as seguintes competências profissionais no desempenho das suas funções: Liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares, equilibrar e integrar as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola, liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas, demonstrar interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos, estimular os participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado, estimular e orientar a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento, manter a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento, promover práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola, promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo. (LÜCK, Heloísa 2009, p. 69.)

para a construção de escola democrática e realização de gestão democrática. Essa condição se constrói mediante uma perspectiva proativa, empreendedora, competente e orientada por elevado espírito educacional, critérios que qualificam a participação no contexto da escola. Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia.

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários à sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões. Ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e seu processo como um todo, pela ação coletiva. A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social.

As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, da íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. Essa responsabilidade, é importante que sempre se tenha claro, se revela na medida em que seja orientada em favor do aluno, para o seu desenvolvimento, sua formação para a cidadania e aprendizagem significativa promotora das competências e consciência que lhe permitam atuar de forma positiva na sociedade e usufruir de seus bens e serviços. Isto é, que se torne capaz de assumir, de forma estreitamente associada, direitos e deveres.

Nesse sentido, a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência da cidadania, caracterizados pela consciência de direitos em associação aos deveres. Destaca-se, pois, que a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se objetivo central da gestão democrática.

3. História da gestão democrática da escola pública no Brasil

A democratização da escola pública tem sido tema de discussões ao longo da história educacional brasileira. Na década de 1930, os chamados Pioneiros da Escola Nova tinham como um dos objetivos da sua luta a democratização da educação, significando ela o acesso, por toda a população, à escolaridade básica. Subjacente a essa democratização, tornou-se imprescindível refletir e debater questões relativamente à administração escolar. Registros de forma sistemática foram feitos na década de 1960, porém, estudos mais rigorosos ganharam maior visibilidade nos anos 90, onde a defesa da gestão democrática como fundamento para uma melhor educação tornou-se o tema central.

Na era Republicana, o Brasil, mantinha suas bases administrativas voltadas para a Teoria Geral da Administração. Foi neste período que as reformas organizacionais aconteceram com mais força nos Estados e também na educação. Junto deste movimento os reformistas da educação: Anísio Teixeira, Lourenço Filho, Fernando de Azevedo entre outros, instituíram o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova⁹ (1932). A renovação educacional no início da Segunda República estava alicerçada nas teorias psicológicas de Lourenço Filho, na contribuição sociológica de Fernando de Azevedo e no pensamento filosófico e político de Anísio Teixeira. (SANDER, 2007, p.28), como descrito no Manifesto (1932, p.42)

A educação nova, alargando a sua finalidade para além dos limites das classes, assume, com uma feição mais humana, a sua verdadeira função social, preparando-se para formar "a hierarquia democrática" pela "hierarquia das capacidades", recrutadas em todos os grupos sociais, a que se abrem as mesmas oportunidades de educação. Ela tem, por objeto, organizar e desenvolver os meios de ação durável, com o fim de "dirigir o desenvolvimento natural e integral do ser humano em cada uma das etapas de seu crescimento", de acordo com certa concepção do mundo.

Entretanto, analisando a trajetória referente à gestão escolar, conclui-se que Ribeiro (1968) fez a primeira formulação de uma teoria referente à gestão democrática no Brasil. Naquela época, buscavam-se subsídios para a construção epistemológica da administração escolar nos princípios da administração de empresa, ou seja, a escola era vista como uma “empresa”, tão complexa quanto às empresas modernas.

Embora reconhecesse que a escola possuía características próprias, o autor defendia a reprodução, no campo da educação, dos princípios consagrados pela teoria de administração

⁹ [...] a educação nova, proposta pelos pioneiros, propõe o atendimento aos interesses do indivíduo e não aos interesses de classes. Alegam que “A escola tradicional, instalada para uma concepção burguesa, vinha mantendo o indivíduo na sua autonomia isolada e estéril, resultante da doutrina do individualismo libertário [...]” (MANIFESTO 1932, p. 43).

de empresa, especialmente dos princípios da chamada Administração Clássica, que teve início com os trabalhos de Taylor e Fayol¹⁰.

Nessa mesma perspectiva, encontra-se o pensamento de Lourenço Filho¹¹ que colocava a escola em igual patamar que a oficina e a fábrica¹², entendendo, assim como Querino Ribeiro, que embora a escola possuísse suas especificidades enquanto instituição educacional existia preceitos da administração de empresa que eram passíveis de serem aplicados a qualquer tipo de organização, inclusive a ela.

Analisando o pensamento dos dois autores, conclui-se sem sombra de dúvidas que ambas as interpretações, defendem o imperativo da técnica e se perfilam com a pedagogia tecnicista, comprometida com a ordem vigente. Entretanto, na contra mão de Lourenço Filho, Anísio Teixeira, outro teórico, se desiludiu com o neutralismo e empenhou-se na defesa dos ideais democráticos, entendendo que os objetivos da empresa e da organização escolar eram rigorosamente opostos e visavam também fins radicalmente opostos.

Na década de 70 segue-se o caminho em busca da eficiência escolar através da racionalização, do tecnicismo, da cientificidade e da profissionalização, para atender o mercado de trabalho e diminuir a demanda pelo ensino superior. O texto da Lei nº 5692/71¹³

¹⁰ No campo da administração de empresas, dois engenheiros lançaram os fundamentos da Teoria Geral da Administração, dando origem à chamada Escola Clássica da Administração. O primeiro deles foi o norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), com sua obra “Shop Management” (Gerência de Fábrica), lançada em 1903, que teve uma repercussão enorme nos meios acadêmicos e empresariais. O segundo - Grego de nascimento, porém educado na França - foi o também conhecido engenheiro Henri Fayol (1841/1925), com seu trabalho “*Administration Industrielle et Generale*”, publicado em 1916, e que, como o livro de Taylor, ganhou um prestígio extraordinário. Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção e enfatizava a tarefa realizada pelo operário, enquanto Fayol estudava a empresa privilegiando a estrutura da organização e enfatizava a estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Os ensinamentos de Fayol são importantes para compreendermos como muitas organizações apresentam sua estrutura, pois a síntese e a visão global proporciona a melhor maneira de subdividir a organização sob a centralização de uma chefia direta [...] GURKEWICZ Jean. Taylor e Fayol. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABMvUAG/taylor-fayol>>, acesso em 15/02/2015.

¹¹ Lourenço Filho, ao manter a crença no “neutralismo tecnicista” comprometia-se, de certa forma, com a ditadura getulista (PAIVA, 1985, p. 106).

¹² Na verdade, a pedagogia tecnicista, ao ensaiar transpor para a escola a forma de funcionamento do sistema fabril, perdeu de vista a especificidade da educação, ignorando que a articulação entre escola e processo produtivo se dá de modo indireto e através de complexas mediações (SAVIANI, 1995.p. 26).

¹³ Essa lei foi publicada em 11 de Agosto de 1971, durante o regime militar pelo presidente Emílio Garrastazu Médici [...] Segundo as observações gerais sobre a lei 5692/71- a supervalorização da tecnologia programada de ensino trouxe consequências: a escola se revestiu de uma grande autossuficiência, criando assim a falsa ideia de que aprender não é algo natural do ser humano, mas que depende exclusivamente de especialistas e de técnicas. O que era valorizado nessa perspectiva não é o professor, mas a tecnologia, o professor passa a ser um mero especialista na aplicação de manuais e sua criatividade fica restrita aos limites possíveis e estreitos da técnica utilizada. A função do aluno é reduzida a um indivíduo que reage aos estímulos de forma a corresponder às respostas esperadas pela escola, para ter êxito e avançar. Seus interesses e seu processo particular não são considerados e a atenção que recebe é para ajustar seu ritmo de aprendizagem ao programa que o professor deve

(BRASIL, 1971) é a expressão dessa tendência, que anseia imprimir ao sistema de ensino maior produtividade através da economia de recursos.

Foi nessa década que Myrtes Alonso¹⁴ publicou uma obra onde discutia o papel do diretor na administração escolar, apresentando sua contribuição para a revisão dos estudos concernentes a essa temática. Diante da constatação da importância que a administração vinha assumindo no campo educacional, alertava para a necessidade de aplicar uma única teoria de administração a todas as organizações, visto que as características da função administrativa seriam as mesmas em quaisquer tipos de empreendimentos. Assim sendo, Saviani (1995, p.26) esclarece que:

Na verdade, a pedagogia tecnicista, ao ensaiar transpor para a escola a forma de funcionamento do sistema fabril, perdeu de vista a especificidade da educação, ignorando que a articulação entre escola e processo produtivo se dá de modo indireto e através de complexas mediações.

Na década de 80, quando se dá o início do processo de redemocratização da sociedade, produziram-se duas obras fundamentais para esse campo de discussão, cujos autores são Maria de Fátima Félix e Vitor Henrique Paro¹⁵. Ao adotarem uma posição crítica diante da

implementar [...] Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - 5692/71. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/clinger/lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao-nacional-569271>>, acessado em 23/02/2015.

¹⁴ Myrtes Alonso licenciou-se em Pedagogia pela Universidade de São Paulo no ano de 1953, onde, posteriormente, realizou cursos de especialização em Psicologia Educacional e Administração Escolar, quando foi aluna de Querino Ribeiro [...] “*O papel do diretor na administração escolar*” (1974) foi sua tese de doutorado lançada em livro. O título original era “*Reconceptualização do papel do diretor*”: um esquema teórico de análise, que, segundo Alonso foi mudado porque a editora queria um nome mais comercial [...] Alonso (1976, p.11) afirma que a problemática central da escola “[...] parece situar-se em uma falha de natureza administrativa, qual seja, a sua incapacidade de ajustar-se às exigências da vida contemporânea [...]”. Defende [...] uma alteração no modo de conceber a escola, passando de um organismo meramente institucional, isto é, preso à tradição e tendendo a cristalizar normas e valores para uma “organização escolar”, compreendida esta como uma entidade social especialmente dirigida para a consecução de determinados fins (os quais são retomados e explicitados através do tempo) e preocupada com a “ação eficiente”. Esta escola assim concebida como um “sistema organizado” em termos administrativos é o campo de ação do diretor, é o seu domínio por assim dizer, já que ele representa o poder mais alto (internamente); é também, um complexo de fatores materiais e humanos, interligados de algum modo e sobre o qual o diretor deve agir, desencadeando a ação grupal, orientando-a de modo convergente e controlando-a a fim de assegurar-se de que os propósitos gerais estão sendo atingidos [...] Fabiana Aparecida ARF. Apud ALONSO, 1976, p. 11-12. Dissertação de Mestrado: O papel do Diretor na Administração Escolar: Ontem, e Hoje. Disponível em: http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/arf_fa_ms_mar.pdf, acessado em 23/02/2015.

¹⁵ A obra “*Administração escolar – um problema educativo ou empresarial?*” de Maria de Fátima Félix lançado em 1984, teve caráter pioneiro ao colocar à disposição dos professores uma exposição sistemática da administração escolar numa perspectiva crítica. Hoje o livro se reveste de palpitante atualidade porque a administração da educação, agora preferencialmente denominada de gestão escolar, aprofundou a tendência em direção à simbiose com a administração empresarial. Isso porque, por um lado, vem avançando de forma avassaladora o processo de empresariamento da educação com todas as implicações da mercantilização do ensino diretamente no nível superior e, pela aquisição de pacotes de empresas privadas de ensino por secretarias estaduais e municipais de educação, também na educação básica. Por outro lado, as empresas industriais, agrícolas e comerciais vêm avançando no campo educativo multiplicando-se em progressão geométrica as universidades corporativas. Abordando as teorias da administração não em abstrato, mas em articulação com o

realidade, refutam a perspectiva sistêmica, criticando a necessidade de ajustamento da escola à realidade externa.

Segundo Libâneo (1994, p. 70-71):

Os defensores dessa postura entendem a relação escola-sociedade dialeticamente, em que uma esfera sofre influência da outra. Dentro dessa concepção, a pedagogia tem como escopo a formação da “consciência crítica face às realidades sociais”, de forma a capacitar os educandos a assumirem “no conjunto das lutas sociais a sua condição de agentes ativos da sociedade e de si próprio”.

Nesse sentido, a concepção defendida por Querino Ribeiro e Myrtes Alonso, em nossa opinião é reducionista, na medida em que eles recomendam que, na função administrativa, se utilizem os parâmetros de eficiência e de produtividade para orientar o aperfeiçoamento da estrutura burocrática da escola. Dentro dessa abordagem conservadora, a forma de organização da sociedade capitalista seria legitimada pelas teorias de administração, que buscam comprovar *cientificamente* que esse é o modo mais correto e adequado de organizar e administrar.

Dentro da mesma linha de pensamento, Paro (1986, p. 81) afirma que:

A administração capitalista possui função eminentemente conservadora, visto que media a exploração do trabalho pelo capital, colocando-se a serviço da classe interessada na manutenção do *status quo*. Posto isto, propõe uma forma de organização que esteja comprometida com a classe trabalhadora e que leve em consideração a especificidade do ato educativo.

Assim como Felix, Paro refuta a aplicação da administração empresarial na escola, acreditando que tal circunstância confere aos condicionantes específicos da excludente

desenvolvimento da sociedade brasileira contemporânea, este livro traz importante contribuição aos gestores da educação nos diferentes níveis da estrutura escolar, assim como aos professores de modo geral, pois tanto os docentes em exercício como aqueles em processo formativo são instados a participar da administração das escolas na forma da gestão democrática prevista na Constituição Federal em vigor. (FELIX 1984)

Segundo Samuel Aureliano da Silva (1987, p. 33), Vitor Henrique Paro, no seu trabalho sobre "*Administração Escolar: Introdução Crítica*" estuda as múltiplas determinações econômicas e sociais da administração e examina as possibilidades de uma práxis escolar voltada para a transformação social. De forma clara e objetiva, o autor divide o conteúdo de seu livro em quatro capítulos: no primeiro, examina o conceito de administração, fazendo abstração dos condicionantes específicos desta ou daquela estrutura social determinada; no segundo, estuda a administração na sociedade capitalista, procurando identificar seus principais determinantes sociais e econômicos; no terceiro capítulo, procura conceituar a transformação social, assim como caracterizar o papel que a educação pode desempenhar em tal processo. Finalmente, no quarto capítulo, analisa o caráter conservador da teoria e da prática administrativa escolar no Brasil, procurando estabelecer alguns pressupostos básicos para uma experiência administrativa escolar comprometida com a transformação social [...] PARO, V. H. 1987.

estrutura capitalista, bem como aos seus métodos e técnicas administrativas particulares, categoria de universalidade.

Ainda nos meados da década de 80, um dos enfoques frequentes nos debates educacionais tem sido a administração escolar. Um elemento que contribuiu para o destaque conferido a essa temática foram os movimentos de grupos de educadores, que começaram a lutar por uma nova gestão. Com a democratização do país, a legislação educacional da década de 80 e 90 postulou o princípio da gestão democrática. Na Constituição de 1988, esse princípio aparece sacramentado em seu art. 206, inciso VI. Destarte ressalta-se a afirmação de Sander (1996, p.28):

A hipótese que se tem na chamada década de “Educação Para Todos”¹⁶, refere-se ao entendimento de que a gestão escolar é um elemento essencial na busca da qualidade. Requer-se que a administração fechada e hierárquica seja substituída por uma gestão horizontal, com a utilização progressiva de redes interativas de organização e administração, que facilitem a ação cooperativa e a comunicação interna e externa.

A discussão que envolve os mecanismos democráticos na organização escolar realizada pelos estudiosos progressistas deu origem à construção de um arcabouço teórico próprio acerca da gestão democrática. Todavia, a defesa de uma gestão democrática, a década de 90 irá assistir a uma invasão dos princípios empresariais na escola. Tais princípios assumem agora uma nova roupagem. Trata-se do modelo que utiliza como *slogan* a “*Gestão da Qualidade Total*” (GQT), como apontado por Lima e Santiago (2011, p. 4):

A Gestão pela Qualidade Total é um sistema permanente e de longo prazo voltado para o alcance da satisfação do cliente através de um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados pela empresa. Sendo que de caráter geral, uma gestão pela qualidade total que efetivamente tenha controle sobre a qualidade, tem como necessidade a participação de todos os membros da empresa, incluindo gerentes, supervisores, trabalhadores e seus executivos, na busca do objetivo de melhoria contínua.

Para muitos, esse modelo deve ser implementado na escola com o objetivo de modernizá-la para que possa melhorar sua eficiência. Ela seria feita em nome de uma suposta “neutralidade”, que, ancorada na lógica produtiva, dissimula seu forte componente ideológico, ao atribuir à administração escolar a única responsabilidade pelos problemas educacionais¹⁷.

¹⁶ A Conferência de Educação Para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia, deu origem, no Brasil, ao Plano Decenal de Educação Para Todos (1993) e inspirou a elaboração de outros documentos.

¹⁷ De acordo com o modelo de Gestão da Qualidade Total, “se o aluno não está aprendendo, certamente o problema está na escola, em seus processos, organização e funcionamento. (...) O sucesso do aluno depende da

Atualmente, a gestão democrática ainda se encontra em aberto à construção do conhecimento e à aprendizagem, dada a dificuldade que se tem de mudanças de paradigmas. Estas não acontecem de forma rápida, pois consistem em um processo histórico e construído com muita dificuldade pela sociedade. Durante muito tempo, a educação viveu apenas sob o domínio dos modelos considerados tradicionais, limitada em suas verdades prontas, em seus conhecimentos cristalizados e sem direito à participação da coletividade.

Conforme Rios (1993, p. 38), atualmente, para dar conta de um novo modelo organizacional na escola é preciso passar por várias mudanças, é preciso ainda, assimilar novas formas de se relacionar com o conhecimento, a pesquisa, a organização e a função da comunidade no envolvimento da educação. Para atuar em um novo modelo de escola é necessário também compreender sua função.

Uma contribuição muito importante livro para esse entendimento é o livro “*Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*”, sob a organização de Naura Syria Carapeto Ferreira, já na sua sexta edição, constituindo-se em um importante referencial de leitura no campo da política e gestão da educação. É resultante da contribuição de vários renomados autores, que abordam com propriedade questões candentes da educação na contemporaneidade, especificamente, os desafios e as novas tendências do processo de democratização da gestão escolar e das políticas de formação.

O primeiro capítulo versa sobre a autonomia e a flexibilização da gestão escolar, em que João Barroso contempla-nos com o estudo que apresenta a fundamentação das propostas à implementação de um programa de reforço da autonomia escolar; o segundo capítulo aborda as mudanças no mundo do trabalho e os novos desafios para a gestão da educação, em que Acácia Zeneida Kuenzer contempla-nos com um estudo sobre os impactos da globalização da economia e das novas estratégias da gestão sobre a educação, especificamente, versa sobre os impactos nas políticas educacionais e curriculares; o terceiro capítulo aborda os conceitos de participação e da gestão escolar, discutindo suas potencialidades, em que os autores Gustavo Luis Gutierrez e Afrânio Catani objetivam apresentar um panorama atual das questões emergentes no campo da gestão democrática, da participação e da autogestão; o quarto capítulo versa sobre as políticas e gestão da educação no Brasil focalizando o processo de escolha de dirigentes escolares, onde Luiz Fernandes Dourado, atualmente membro da CNE,

escola e o sucesso da escola depende das propostas e dos projetos que ela identifica como necessários para operacionalizar uma proposta pedagógica” (KRAWCZYK, 1999, p. 123).

concebe as políticas educacionais como expressão dos embates travados no âmbito do Estado e seus desdobramentos, e, por último, o quinto capítulo contempla com uma análise sobre a gestão escolar e os desafios das políticas de formação dos profissionais da educação na contemporaneidade. Naura Syria Carapeto Ferreira, autora desse capítulo e organizadora da coletânea, que incita-nos a refletir sobre a complexidade dos “nexos entre a administração da educação e as políticas de formação dos profissionais de educação” no contexto de transformações que vêm ocorrendo no mundo.

A autora reflete sobre as questões fundamentais contemporâneas (imagens desestabilizadoras) que se constituem em desafios no processo de elaboração e implementação das políticas públicas, em especial, das políticas educacionais, e à gestão escolar e formação de profissionais da educação. Ressalta a importância da “direção” construída e legitimada na participação e no exercício da democracia.

Em síntese, podemos afirmar que esta coletânea é expressão da sólida fundamentação teórico-metodológica das pesquisas a que se reportam, e também do efetivo trabalho coletivo a que se destinaram seus autores. Dessa forma alcança com grande destaque o seu maior objetivo: estimular à reflexão e à problematização de questões candentes da educação contemporânea, especificamente das políticas educacionais, da formação de profissionais e da democratização da gestão escolar oferecendo subsídios teóricos para análises aprofundadas e necessárias intervenções na realidade educacional brasileira.

4. Novos paradigmas da gestão educacional democrática

Na história da evolução da educação a nível mundial, bem como no Brasil, nos traz a memória, mesmo que longínqua os desafios que a educação teve que superar, para que pudéssemos estar onde estamos hoje. Isso se torna claro após o estudo atento dos movimentos de uma elite dominante, dos intelectuais e dos governantes fazendo e desfazendo o processo educacional com normas e leis que impunham uma cultura educacional elitizada, altamente excludente e preconceituosa, em que as determinações eram comandadas verticalmente, (de cima para baixo) ignorando a participação da sociedade e dos seus reais interesses, em adquirir através da educação o conhecimento e as ferramentas necessárias para fazer face a um regime institucionalizado que vinha favorecendo o analfabetismo, a exclusão social, repetência dentre e outros.

Implementar novas visões na gestão escolar requer uma ruptura de paradigmas o que nos leva a questionar sobre os aspectos relacionados à gestão democrática que supostamente vem sendo adotada em algumas escolas no Brasil, ressaltado por Paro, que afirma o seguinte:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2001, pp. 18-19)

Seguindo esta análise temos em contrapartida as demandas sociais da maior parte da população que reivindica uma escola com base na participação de todos e não aquela voltada e pensada somente para a burguesia. E essa cobrança de escola pública gratuita e de qualidade vem se dando em todas as épocas. Porém as políticas educacionais implantadas não conferem com eficácia essa condição não sendo capaz até hoje de consolidar uma sociedade amplamente democrática.

A educação no Brasil desde os tempos da Independência teve um tratamento que a desvinculou das lutas sociais. A Constituição Federal propõe que “a instrução primária é gratuita a todos os cidadãos”. Porém, este princípio constitucional foi negado durante muito tempo aos índios, negros, crianças e jovens de classe baixa. De certa forma, eles foram impedidos de frequentar as escolas, que era exclusivo para os alunos das classes mais

abastadas, ou seja, as escolas eram concebidas tendo em vista a educação dos filhos das classes dominantes.

A elite dominou o discurso e a prática da educação no período do Império. Entretanto, as vozes silenciadas no Império, a partir de 1870, passam a ser ouvidas através de reivindicação na imprensa, onde intelectuais como Silvio Romero e Manuel Bonfim, lutaram por uma educação em sintonia com a cultura brasileira, em que a poesia e as línguas africanas possam ter espaço.

Hoje as políticas educacionais abrangem um campo amplo que trata desde propostas de instituição, financiamentos para suportes materiais e de capacitação, abrangendo inclusive o pedagógico propriamente dito para a sala de aula a planos gerais de educação.

As políticas de educação para Cury (2002) têm origem nas demandas sociais e políticas que não se conformam com os desígnios particulares que muitas vezes é tomado como regra para a construção dessas políticas. Formas de pressão de novos sujeitos sociais têm tornado as políticas educacionais plurais, quando do dinamismo coletivo dos sujeitos sociais aliada às necessidades da cidadania.

O Brasil possui uma característica importante em busca da efetivação da democracia, que é a pluralidade político-partidária. Novos mecanismos de participação social que ampliam as possibilidades de tomadas de decisões por um maior número de sujeitos, estão garantidos na Constituição de 1988. Em todo Brasil, municípios tomam iniciativas inovadoras e corajosas em busca de valorizar a participação dos cidadãos na montagem de conselhos de controle social, decisão de destinação de verbas, enfim essas tentativas nada mais são do que cumprir o que está posto na Constituição.

Deve haver vários caminhos ao fazer as Políticas Educacionais e a democracia é um deles, quando se quer um Estado ético e transparente a participação intensa e próxima deve ser praticada. Os cidadãos devem ter como compromisso envolver-se com questões político-sociais, mas antes, precisam conhecê-las, percebê-las, enfim nossas escolas devem ter essa compreensão e propagar a consciência da participação efetiva e responsável na transformação do país.

Caso, a valorização do profissional da educação e as condições de trabalhos apropriadas não tiverem a devida atenção essas políticas correm o risco de perder a força e a determinação

necessária para avançar em busca de melhores condições sociais e igualitárias. Portanto as políticas educacionais só se farão democráticas, se ao mesmo tempo forem sociais e pedagógicas.

A gestão democrática surge como possibilidade de aniquilar o autoritarismo enraizado no processo educativo no interior das escolas. Propor uma gestão democrática na escola é conferir autonomia à escola, que segundo Paro (2004, p. 11) “significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”. Essa afirmação nos leva a crer que as mudanças no processo de autoridade no interior da escola se dará por força das conquistas obtidas pelos próprios interessados, ou seja, todos os participantes da vida escolar.

A instrumentalização desses participantes é um aspecto relevante no processo de democratização na escola. Freire (2004, p.7) observa:

Tudo o que agente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democráticamente.

Apesar de todas as dificuldades e constrangimentos, é notável que a escola pública brasileira 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 a 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.

5. Obstáculos na implementação da gestão democrática

A implantação de um ambiente democrático e de uma gestão democrática nas escolas reveste-se de inúmeras dificuldades e entraves que limitam a efetivação desse processo, tendo como exemplo, a ausência de esforço coletivo, o individualismo, e a falta de comprometimento para que essa democratização ocorra efetivamente.

Então, para que essa gestão democrática ocorra é preciso haver uma transformação social, e que isso ocorra de dentro para fora da escola e vice-versa, acreditando sempre que a gestão democrática é uma condição de construção coletiva de qualidade da educação que promova uma nova cultura de organização, unindo teoria e prática na busca dessa alternativa como possibilidade de melhorar a escola pública.

De acordo com Lück (2009, p.121):

O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassociam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais.

A gestão democrática é uma diretriz de política pública da educação disseminada e coordenada pelos sistemas de ensino. Porém, sua implementação, principalmente nas escolas públicas as dificuldades e resistências ainda são muito intensas. Essas resistências mostram que as forças que agem em contrário ao movimento da democratização da gestão são de diferentes naturezas¹⁸.

Para alguns, as resistências estão na interferência política sobre a educação, outros apontam o funcionamento do próprio sistema como um fator limitador da democratização. Nessa linha estão os obstáculos que se relacionam aos complicados processos administrativos,

¹⁸ De acordo com o Professor José Luis Nunes, no artigo publicado no dia 21/06/2010 no site “Ação Educativa” Curso de Cidadania e Direito à Educação, sob o tema “*Dificuldades estruturais e culturais da gestão democrática*”, as reformas educacionais da década de 1990 trouxeram outros problemas, pela centralização da gestão escolar e valorização apenas de suas dimensões burocrática e administrativa, dificultando a organização democrática da escola. “Não se fala em questões pedagógicas. O diretor tem que chegar e fazer a escola funcionar. Mas nem administrativamente ele tem muito o quê fazer, pois há uma determinação prévia do investimento dos recursos”. O direcionamento da verba torna a função burocrática e dificulta a construção de políticas participativas. “O coordenador pedagógico, por sua vez, se torna o ‘capataz’ do governo, pois tem de implementar a cartilha pronta da secretaria”[...]

à inflexibilidade na rotina administrativa, ao concentracionismo ou ao autoritarismo arraigado nas relações do sistema com a escola.

As resistências dos professores são também consideradas, expressando-se, em geral pelo corporativismo, ao autoritarismo e à formação acadêmica deficiente. Os diretores são apontados como foco de resistência pela sua compreensão equivocada do processo eleitoral, pela centralização de informações e decisões, pelas atitudes corporativas. A própria sociedade, beneficiária legítima da gestão democrática do ensino público, é apontada pelas autoridades como resistentes às iniciativas do Estado.

De maneira semelhante, as atitudes de acomodação, desinteresse ou falta de consciência sobre a importância dos processos democráticos produzem focos muitas vezes intransponíveis para a aplicação de mecanismos de gestão participativos. Como se pode observar, as resistências identificadas pelas autoridades, responsáveis direta ou indiretamente pela administração dos sistemas de ensino, encontram-se no campo da organização e do funcionamento geral do Estado e na relação nem sempre tranquilas de sua elite político-administrativa com os demais atores sociais.

Na visão desses representantes do poder público, a interrupção de políticas de governo, o excessivo poder dos burocratas, a cultura pouco democrática, o corporativismo dos profissionais, a desconfiança da sociedade em relação ao Estado e suas iniciativas são alguns dos fatores que emperram a execução mais profunda de políticas de governo voltadas para a democratização da gestão dos sistemas de ensino.

A forma como essas resistências são apontadas, não expressa um quadro falso da realidade, revela uma observação dos fatos que não abarca o problema em toda a sua amplitude. Refere-se, aqui, ao fio condutor que está por detrás de todas as dificuldades mencionadas, à lógica furtiva que contamina toda e qualquer iniciativa de modernização e democratização dos sistemas de ensino. Dessa forma, o processo de organização e envolvimento da comunidade com o cotidiano da escola é difícil, custoso e prejudicado pela falta de experiência dos diferentes atores sociais com a questão.

Entendemos que, a mobilização social e a participação na gestão do ensino público são fundamentais na transformação dessa realidade. É preciso lutar, ousar entrar nesse debate da importância de participar, chamar todos os segmentos, cada um fazendo o seu papel.

6. Promoção da gestão democrática nas escolas públicas

Apesar de todos os entraves e dificuldades, existe um número crescente de profissionais que expressam com muita veemência a importância da mudança de paradigma na gestão das escolas públicas. Todos clamam para uma gestão mais humana, democrática/participativa e flexível. Essa reivindicação encontra apoio social e institucional muito grande, uma vez que, só assim, conseguiremos educar nossos alunos com sentido de responsabilidade e conscientes para o exercício efetivo da cidadania plena.

No entanto, sabemos que a forte tendência burocrática e centralizada da cultura organizacional escolar, emanada desde as orientações e ações dos sistemas de ensino brasileiro não estimulam da melhor forma à participação social na gestão das escolas. Os que ainda acreditam e reforçam a ideia de uma participação popular, no sentido dinâmico de integração, visando construir uma realidade educacional mais significativa, o que não constitui em uma prática comum nas escolas, por vezes não encontram o suporte institucional e profissional para continuar.

Relativamente a participação dos pais, ela é muitas vezes desejada para tratar de questões periféricas da vida escolar do aluno, como, por exemplo: aspectos físicos e materiais da escola, acompanhamento dos filhos quando eles apresentam problemas de comportamento e /ou aprendizagem. Os pais que deveriam ir à escola, são os que menos vão, dizem professores e diretores, sugerindo, ao mesmo tempo, que não adianta realizar reunião de pais na escola, e que essas reuniões são para pais de alunos com problema. Infelizmente é fato que em muitas escolas ainda haja fortes indícios de que os pais ou responsáveis não dispensem a devida atenção aos seus pupilos. A ausência das famílias não é observada apenas pelos professores, que percebem a diferença entre um aluno e outro, mas também por todos que acompanham o seu dia a dia.

É comum observar que os gestores que reclamam da incapacidade de professores em mudar sua percepção sobre o seu trabalho resistem as novas ideias; esses gestores o fazem, porém, expressando forte conotação reativa e de fixação em ideias preconcebidas a respeito dos professores. Vivemos diante de diversas dificuldades que a escola apresenta na sociedade desde as políticas públicas até aos conflitos existentes internos, no que tange às relações interpessoais e intrapessoais.

É necessário considerar a escola como o espaço próprio da difusão do conhecimento sistematizado e formal. A escola é a instituição que foi criada para a socialização do saber sistematizado. Para que a escola avance nos seus objetivos primordiais que dentre eles está à aprendizagem daqueles para quem foi criada, crianças, jovens, adultos, é necessário que exista uma boa gestão por trás deles.

É importante compreender que o sucesso escolar justifica a gestão democrática, pois o trabalho realizado é feito por todos os setores que auxiliam a escola desde o professor aos pais dos alunos. Não basta, pois, apenas incluir. É necessário o trabalho e a busca pela qualidade que se expressa de uma maneira ou de outra nos indicadores que serão obtidos pela escola.

Um dos requisitos para maximizar a implementação da gestão democrática, passa necessariamente pela formação inicial e continuada dos gestores escolares e de sua equipe, visando a aquisição de novas ferramentas para o exercício de suas funções.

Gatti (2008), ao analisar as políticas públicas para a formação continuada no Brasil, afirma que os últimos dez anos foram pródigos em diferentes iniciativas denominadas “educação continuada”, desenvolvidas pelas instâncias federal, estadual e municipal de governo. As discussões sobre o conceito de educação continuada apontam que ele teve e tem um entendimento amplo, como afirma (2008, p. 57)

Ora se restringe o significado da expressão aos limites de cursos estruturados e formalizados oferecidos após a graduação, ou após ingresso no exercício do magistério, ora ele é tomado de modo amplo e genérico, compreendendo qualquer tipo de atividade que venha a contribuir para o desempenho profissional – horas de trabalho coletivo na escola, reuniões pedagógicas, trocas cotidianas com pares, participação na gestão escolar [...].

Assim, cada profissional da educação, seja ele gestor ou não, torna-se um imperativo o investimento a curto e longo prazo na melhoria da sua formação técnica, científica e acadêmica, uma vez que, só assim, desempenhará suas funções de forma competente.

II – CAPÍTULO

LEGISLAÇÃO E LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

1. A legislação na gestão escolar

Existem no Brasil diversas políticas públicas aplicadas à educação pública nos níveis federais, municipais e estaduais de ensino. Dentre as regulamentações, principalmente a LDB, envolve as unidades de ensino que são as escolas. Nesse caso, todo o sistema de educação é legitimado por leis específicas que tentam viabilizar políticas que possam contribuir para o crescimento da educação pública no país. De acordo com elas a gestão da educação no Brasil está organizada em sistemas de ensino federal, municipal e estadual.

A Constituição cidadã reforçou o movimento de gestão democrática da educação que teve um grande avanço nas décadas de 80 até meados da década de 90, quando foi, então, promulgada a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) – LDB, que contemplou em seus artigos. 14 e 15 os princípios norteadores da gestão democrática, *in verbis*: Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Todas as atividades desenvolvidas pelas instituições públicas visam o avanço dos indicadores nos sistemas de avaliação e a contribuição da comunidade escolar (diretores, coordenadores, professores, alunos, ex-alunos, pais, etc), como previsto por Saviani (1997), a gestão democrática é definida com os princípios de integração do sistema/escola com a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação democrática no processo educacional, maioria dos professores em colegiados e comissões.

A gestão democrática não está restrita apenas as unidades escolares. Ela é um valor público definido em forma de lei que remete tanto a gestão escolar quanto, no nível mais

geral, à gestão educacional. A gestão democrática é um eixo importantíssimo de ações públicas. Para Rosar (1992, p. 12), isso significa:

[...] a redefinição da estrutura de poder, desde o nível macro do Ministério da Educação na sua forma de organização e funcionamento, até o nível micro de cada escola. As ações do MEC deveriam estar adequadas às deliberações de um Fórum Nacional de Educação que pudesse definir, a partir de amplo debate nacional, as diretrizes político-pedagógicas, as prioridades educacionais, a garantia de recursos para todos os níveis de ensino considerados como um todo, e as formas de avaliação dos mesmos, com a participação de diversos setores sociais.

A LDB regulamenta a gestão democrática do ensino público em geral, contribuindo de forma transparente para que as leis sejam aplicadas na educação básica oferecendo autonomia as unidades federativas para um planejamento adequado as pretensões de cada unidade.

Segundo Gadotti (2001) de nada adiantaria uma lei de gestão democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia. Para este autor, o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Diante do exposto, é preciso que a escola repense urgentemente o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, orgulhosos de seu saber, capazes de solidarizar com o mundo exterior e serem capazes de enfrentar o mundo do trabalho como realização profissional através de atitudes de humanização, respeito ao próximo no exercício da sua cidadania.

Sendo assim, e, almejando o cumprimento efetivo das leis em vigor e que dão suporte e reverberam a importância da implementação da gestão democrática, reforçamos a ideia de que a formação do gestor escolares e a descentralização do poder dentro e fora das instituições educativas são fundamentais.

1.1. Formação dos gestores escolares

O dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e

de valorização aos saberes de cada membro da equipe promovendo a participação de todos na construção de uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos.

Libâneo afirma que 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. Segundo LIBÂNEO 2004, p.217.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

De acordo com Luck (2000), com a nova concepção de gestão, intensificaram-se os debates sobre a necessidade da profissionalização das pessoas envolvidas na administração escolar como condição para a melhoria da qualidade da educação básica.

Portanto, segundo Cury (1997) gestão, pensada de forma democrática, pode adquirir uma dimensão muito diferente daquela associada à ideia de comando. Isto significa que se pode administrar por meio do diálogo e do envolvimento do coletivo. A participação e o exercício da cidadania no campo educacional, e mais especificamente na gestão da escola, estão ligados a um processo mais amplo de extensão da cidadania social à cidadania educacional, e, portanto, ligado à sua função social. Diante disso, o autor recomenda que a gestão democrática seja instituída por meio da criação de conselhos deliberativos, eleição para diretores e da necessidade de construção coletiva do projeto político-pedagógico. Em decorrência disso, surgirá uma grande valorização da figura do gestor escolar e, ao mesmo tempo, a preocupação com sua capacitação profissional. A finalidade é que ele corresponda à forma de “gerir” o bem público numa perspectiva de “descentralização”, “autonomia” e “democratização”.

O novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. O novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe escolar, alunos e pais. Ele delega poderes (autonomia administrativa e orçamentária) para a Diretoria da Escola resolver o desafio da qualidade da

educação no âmbito de sua instituição. Em certa medida, esta nova situação sugere o papel do de um gestor que enfrenta todos os problemas buscando soluções que nem sempre são técnicas, mas, em várias situações são de engajamento e sintonia com o grupo que está envolvido e que tem muito a ganhar com a superação do desafio.

A qualidade da educação é interesse tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias (além do Estado, das autoridades educacionais e da nação como um todo). Sua melhoria depende da busca de sintonia da escola com ela mesma e com seus usuários.

(...) dizer, esta é uma escola de qualidade não significa ter descoberto ou comprovado suas características reais, mas interpretá-las a partir de certas condições históricas, territoriais, culturais, de classe ou grupo social. Na medida em que o conceito de qualidade é socialmente construído, importa aqui o modo como se estabelece a relação entre os sujeitos e aquilo que é qualificado. Não se trata de uma propriedade a ser identificada e apreendida na realidade, mas de um ajuizamento de valor a partir da concepção que se tenha de qualidade. (SILVA, 2008, p. 17).

O objetivo dos estados participantes é reforçar o conteúdo de capacitação e desenvolver escolas para demonstração. O fator crítico para o alcance do objetivo do estado é de descentralizar o processo decisório das escolas. Por que incentivar o desenvolvimento dos professores e funcionários. As duas razões principais para que se tenha uma forte ênfase ao desenvolvimento dos funcionários e professores são: crescimento profissional e desenvolvimento pessoal.

Nessa perspectiva, os funcionários devem se sentir motivados para treinar e aprender mais na área em que atuam, isto vai ser lucro para ambas as partes escola e funcionário. Os diretores poderão crescer mais em seus projetos e desenvolver cada vez melhor seu "perfil", sendo capaz de solucionar problemas com decisões certas. Estratégias participativas do desenvolvimento de pessoal. Tanto os professores como os gestores devem ser envolvidos na concepção de programas de desenvolvimento de pessoal.

1.2. A descentralização e democratização da gestão escolar

Muito embora as concepções de descentralização, democratização da gestão escolar e autonomia da escola sejam parte de um mesmo corolário, encontramos certos sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar poder para a mesma. Por outro lado, ainda,

observa-se o esforço de alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas os conceitos de democratização e autonomia, de modo centralizado, o que implica uma contradição paradigmática muito comum, que faz com que os esforços se anulem.

Em consequência, é possível identificar certa diversidade de orientações e expressões que manifestam graus de intensidade diferentes em relação ao seguimento dos paradigmas. Isso porque o grau de maturidade de diferentes grupos e segmentos varia. É em função disso que podemos afirmar que vivemos em uma condição de transição entre um paradigma e outro, de que resultam algumas tensões e contradições próprias do processo.

Por que hoje há tendência à descentralização? Conforme Ana Luiza Machado (1999, p. 86),

[...] é porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido.

O movimento de descentralização na educação está relacionado com o entendimento de que apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso.

É preciso reconhecer que a descentralização tem sido praticada tendo como pano de fundo não apenas essa perspectiva de democratização da sociedade, mas também a de promover melhor gestão de processos e recursos e, ainda, como condição de aliviar os organismos centrais que se tornam sobrecarregados com o crescimento exponencial do sistema educativo e a complexidade das situações geradas, que inviabilizam o controle central.

De qualquer modo, esse processo, como todo movimento social, é sujeito a contradições. A contradição evidenciada na educação brasileira não invalida o movimento, apenas registra um aspecto natural do mesmo. É importante registrar o que comumente se descentralizam são recursos e espaços para a tomada de decisão, mas que, como a cultura escolar não está criada e estabelecida para fazê-lo, adequadamente, centralizam-se ações no

sentido de criar mecanismos de influência sobre a escola para fazê-lo e prestar contas do processo.

A descentralização da educação é, por certo, um processo extremamente complexo e, quando se considera o caso do Brasil, a questão se complexifica ainda mais, por tratar-se de um País continente, com diversidades regionais muito grandes, com distâncias imensas que caracterizam, também, grande dificuldade de comunicação, apesar de vivermos na era da comunicação mundial em tempo real.

Desse modo, a descentralização educacional não é um processo homogêneo e praticado com uma única direção. Como se trata de um processo que se refere à transferência de competências para outros níveis de governo e de gestão, do poder de decisão sobre os seus próprios processos sociais e os recursos necessários para sua efetivação, implica existência ou construção de competência, daí a impossibilidade da homogeneidade apontada.

É em decorrência de tal situação que, em muitos casos, pratica-se muito mais a desconcentração, do que propriamente a descentralização, isto é, realiza-se a delegação regulamentada da autoridade, tutelada ainda pelo poder central, mediante o estabelecimento de diretrizes e normas centrais, controle na prestação de contas e a subordinação administrativa das unidades escolares aos poderes centrais, em vez de delegação de poderes de autogestão e autodeterminação na gestão dos processos necessários para a realização das políticas educacionais.

A desconcentração, parece ser mais o caso praticado no Brasil, em nome da descentralização, estando, no entanto, esse movimento se conduzindo para uma descentralização mais plena. Conforme, ainda, apontado por Parente e Lück (1999, p. 13),

o que vem ocorrendo na prática educacional brasileira (...) é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os municípios, chegando até ao âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais vêm adotando política similar, ou seja, transferem recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais, tanto para o município, quanto diretamente para a escola.

A municipalização do ensino e a escolarização da merenda são práticas bem-sucedidas, nesse sentido. A descentralização é um processo que se delinea, à medida que vai sendo praticado, constituindo uma ação dinâmica de implantação de política social, que visa

estabelecer, conforme indicado por Malpica (1994), mudanças nas relações entre o sistema central, pela redistribuição de poder, passando, em consequência, as ações centrais, de comando e controle, para coordenação e orientação (descentralização política); pela abertura à autodeterminação no estabelecimento de processos e mecanismos de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e de suas relações com a comunidade (gestão administrativa e financeira). Conforme apontado por Parente e Lück (1999), conduz a escola à construção de sua identidade institucional, constituída pela formação da capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional (descentralização pedagógica), mediante a gestão compartilhada e a gestão direta de recursos necessários à manutenção do ensino. Portanto, construindo sua autonomia.

1.3. Competências do gestor escolar

A palavra competências tornou-se popular há alguns anos, como meio de concentrar algum foco nas iniciativas desenvolvidas por pessoas. Competência é a demonstração da capacidade de aplicar conhecimento e/ou habilidade para resolver um problema complexo em uma dada situação, e, quando relevante, atributos pessoais demonstráveis.

O gestor democrático é considerado, nessa perspectiva, como um profissional que desenvolve uma atividade de mediação, de aproximação e gerenciamento. Sendo assim, a gestão não se esgota em si mesma, não é um fim em si. Pelo contrário, é intrínseca ao seu caráter mediador a possibilidade de múltiplas articulações com objetivos que rompam com práticas burocratizadas e conservadoras em termos de educação. Assim, na prática da gestão escolar encontramos tanto possibilidades de transformação e mudança quanto práticas que fortalecem o paternalismo ou as atitudes antidemocráticas.

Entende-se que o gestor escolar reveste-se de toda a responsabilidade na gestão e organização da escola. Todavia, este vem assumindo, em uma sociedade que passa a exigir a educação com qualidade para todos, papéis que vão além da mera administração centralizadora. Nesse aspecto o gestor deverá ser um profissional multifacetado, e por isso, deverá desenvolver múltiplas competências: técnica, política, liderança e pedagógica.

A competência técnica é tomada como referência na compreensão das rotinas escolares no que se refere ao gerenciamento de recursos humanos e materiais, conservação dos materiais e do patrimônio público, enfim toda a rede de relações que permeiam o cotidiano da instituição escolar. O gestor, na dimensão técnica e gestora, coordena e organiza todas as

atividades da escola, 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 (LIBÂNEO, 2004).

A competência política é vista como parâmetro na habilidade de se comunicar eficazmente, de mobilizar a comunidade escolar e local, desenvolver e motivar a equipe, negociar e resolver conflitos, avaliar e dar opinião construtiva aos trabalhos dos outros. Para FERREIRA (2000) a participação é sempre uma participação política, pois envolve interesses e organização da sociedade, que associada à formação da qualidade, vai possibilitar o exercício da cidadania.

A competência de liderança envolve capacidade de liderar as equipes para o trabalho conjunto e estimular o desenvolvimento profissional e a responsabilidade de todos pelos resultados da escola. A competência de liderança é um dos diferenciais entre as organizações. A geração do conhecimento e da inovação, em ambiente de integração entre as pessoas, é o grande desafio das lideranças.

Neste cenário, o desafio que se coloca para os líderes é a habilidade de gerenciar, influenciar, orientar para resultados, e principalmente desenvolver pessoas, com o objetivo final de alinhar e reter talentos, experiências e competências às estratégias da organização.

E finalmente a competência pedagógica sendo também, uma competência da gestão escolar, não menos importante que as anteriores, porém todas interligadas e na prática indissociáveis, está diretamente ligada à finalidade da escola. A competência pedagógica pode ser classificada como habilidades para acompanhar os processos de ensino e aprendizagem a fim de estabelecer metas e estratégias e implementar propostas educacionais que assegurem o sucesso escolar dos alunos.

Sendo assim, um gestor democrático deve ser e estar aberto às novas aprendizagens como a de tomar decisões sobre os problemas da organização escolar, das formas de gestão, da organização e prática na sala de aula, dentre outras; conhecer, informar-se e dominar o conteúdo das discussões para ser um participante atuante e crítico; dominar métodos e procedimentos de pesquisa, bem como, as modalidades e instrumentos de avaliação do sistema de ensino, da organização escolar (avaliação institucional) e da aprendizagem escolar;

elaborar plano, com metas e ações objetivando a implementação de projetos importantes para a escola e para os alunos.

2. A escolha dos gestores na escola pública

Como foi dito anteriormente, de nada adianta ter leis que não concedam autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas. Essa pretensão de autonomia deveria começar com a escolha ou eleição do Gestor de forma democrática. Contudo, ainda não existe no Brasil nenhuma lei específica no que tange a escolha do gestor escolar. Sendo assim, as escolas seguem a legislação geral para o preenchimento de cargos e empregos públicos. Segundo regra da Constituição federal, o acesso deve ser feito exclusivamente por "concurso público de provas ou de provas e títulos". Mas há exceções, como os cargos em comissão, indicados pelos governantes, os quais devem ser declarados em lei como sendo de livre nomeação e exoneração e que, bem como as funções de confiança, têm atribuições de direção, chefia e assessoramento, conforme previsto no art. 37, incisos II e V.

No entanto, a escolha dos gestores nas escolas públicas geralmente apresenta quatro formas de escolha, tanto na educação básica, quanto no ensino superior. No entanto e como se sabe, a escolha do diretor escolar sempre foi um aspecto polêmico na história da administração educacional brasileira, pois o cargo de diretor ao longo dos anos, como uma excelente forma de exercício do poder no serviço público. O gestor escolar é um cargo estratégico de governo para as manobras políticas eleitoreiras, tanto na distribuição de cargos, como na arrecadação de mais votos nos períodos de campanhas.

Entretanto, o importante não é decidir entre a melhor e a pior forma de escolha, mas considerar que estão em jogo concepções diferentes sobre o papel do gestor escolar. Ele deve ter competência "técnica" para entender leis, normas de planejamento e avaliação, teorias de currículo e aprendizagem etc. Ao mesmo tempo, o gestor precisa da habilidade política para mediar conflitos entre funcionários, pais, alunos e professores e obter êxito ao tecer uma rede de contatos e montar uma equipe que supere entraves institucionais.

De acordo com o que foi dito, apresentaremos as quatro formas adotadas no Brasil, referente a escolha dos gestores escolares, tendo em conta os interesses e os objetivos que se quer com o ato em si:

2.1. Indicações política

No primeiro caso, o gestor é nomeado pelo prefeito, governador ou presidente para ocupar o cargo de confiança na direção de uma determinada escola. A escolha e designação de dirigentes escolares predominantes no sistema escolar público brasileiro tem sido aquela decorrente do arbítrio do chefe do Poder Executivo, tanto no nível estadual quanto no municipal.

A livre indicação pelos poderes do Estado de pessoas para a ocupação de cargos públicos é uma prática extremamente complexa e marcante na educação brasileira, caracterizada pelas relações de servilidade e de dependência política entre os envolvidos no processo, como afirmam Corrêa e Cardoso (2000, p.184)

Este procedimento de escolha encontra-se profundamente arraigado nos vícios da política brasileira, onde o cargo de diretor não passa de um a mais no imenso leque de benesses oferecidas por integrantes da classe política aos seus parceiros políticos, assessores de campanhas, familiares.

A prática de escolher diretores de escola por indicação política, sendo este um cargo de confiança, não interessa à comunidade escolar, mas sim à classe social dominante, que se apodera de mais uma forma de poder para controlar pessoas e transformar seres humanos simplesmente em votos.

2.2. Concurso público

O segundo caso de escolha do gestor escolar, muito comum no Brasil, que é o concurso público, aparentemente é interessante, mas na prática, esconde algumas sutilezas, como determinadas preferências dos governantes sendo que, nem sempre os melhores são aprovados, além de ser, às vezes, o profissional escolhido, um cidadão ou cidadã com pouca ou nenhuma identificação com a comunidade escolar em que vai atuar. Nesse caso,

O diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor. Isso significa que o concurso acaba sendo democrático para o candidato, que, se aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas é antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada a aceitar a escolha do primeiro. Se assim acontece, o diretor pode acabar não tendo grandes compromissos com os objetivos educacionais articulados com os interesses dos usuários, o que gera, muitas vezes, a negligência em relação às formas democráticas de gestão, ainda que isso não possa ser considerado como regra (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.94).

2.3. Eleições livres diretas

No terceiro caso, as eleições livres e diretas, parece ser uma maneira coerente ao sistema emancipatório, autônomo, democrático e participativo, por oportunizar, mediante legislação específica, o exercício de escolha e participação de toda a comunidade escolar, não apenas na escolha, mas também durante toda a gestão eleita. O gestor eleito, em tese, voltará para as necessidades da comunidade escolar e a ela submeterá o seu mandato, fazendo crescer toda a escola e os envolvidos no processo educacional por ela oportunizado¹⁹, segundo Gadotti e Romão (2001, p.94):

Baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição pode-se efetivar de diversas formas: voto direto, representativo ou ainda por escolha através de listas plurinominais. As experiências com este tipo de escolha têm mostrado que tal critério favorece a discussão democrática na escola e acaba implicando em maior distribuição do poder para as instancias da base da pirâmide estatal.

A escolha do gestor escolar por eleições livres e diretas representa uma forma democrática e participativa, mas essa escolha necessita de uma legislação clara, simples e objetiva. Desse modo para Bastos (2002, p.8.)

[...] introduzindo a eleição de 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.

As eleições diretas para dirigentes escolares visam conceder autonomia da gestão administrativa e pedagógica da escola, participação das entidades nas políticas públicas de educação, mais verbas para a educação e mais democracia na sociedade e na escola como fator de transformação e de consolidação da democracia no seu verdadeiro sentido da palavra. A rotatividade de professores frente à direção da escola permite maior democracia e menos autoritarismo no processo, evitando, assim, o sistema vitalício de administração que costuma perpetuar o diretor da escola.

Podemos concluir que a eleição é a chave que abre a porta da democracia na escola, mas não basta que tenhamos a chave da democracia para que esta aconteça de fato. Além da

¹⁹ A eleição do gestor pode ser um primeiro passo na caminhada em direção à gestão democrática da escola pública, mas como toda inovação ela enfrenta os desafios da prática, sendo preciso refletir em profundidade sobre o quanto a eleição auxiliou (e auxilia) no avanço da prática democrática dentro e fora da escola. (CORRÊA; CARDOSO, 2000, p. 186).

chave, é preciso levar em conta todo um processo, o conjunto de coisas e situações, para que a gestão possa ser considerada democrática ou autoritária, emancipatória ou opressora. Ainda sobre as medidas e decisões a serem tomadas, no sentido de implementar a gestão democrática, acreditamos ser necessário garantir um Colegiado Escolar forte e atuante; organização estudantil; Projeto Político Pedagógico ascendente e participativo; uma escola unitária com uma proposta social e libertadora de educação.

2.4. Formas mistas ou híbridas

Finalmente, as formas mistas podem ser alternativas para inovação da escolha do gestor, porém, certamente, ainda necessitam de uma série de aprimoramentos, para evitar o controle dirigente de autoridade mal intencionada, para tanto Gadotti e Romão (2001, p. 92-93) afirmam:

[...] é importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que implementa[...] Uma reflexão sobre a gestão democrática da escola – a partir da compreensão de professores e dos demais sujeitos nela envolvidos – relacionada á escolha e à atuação do dirigente escolar, pode contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intra-escolares e, fundamentalmente, para a qualidade do ensino.

As formas mistas ou híbridas consistem em aliar processos técnicos e políticos com o intuito de minimizar as fragilidades dos mecanismos “puros” de escolha. Neste sentido, embora a eleição e o concurso estabeleçam critérios para a participação dos candidatos a direção, as modalidades mistas determinam, nas etapas do processo, instrumentos que pretendem tornar mais complexos os critérios que definem o perfil do diretor. Consideram desta forma, os papéis e desafios, além das atribuições técnicas e políticas que estão em jogo.

As capacidades técnicas e políticas são articuladas geralmente em duas etapas. Durante a primeira etapa, nos entes federados que adotam esta modalidade são utilizados, geralmente, como instrumentos: prova, prova de títulos, apresentação de planos de trabalho, entrevistas e currículos. Na segunda etapa ocorre a eleição na comunidade escolar, com a participação dos candidatos aprovados na primeira etapa do processo.

3. Contribuições da gestão democrática

Com mudança de paradigma centralizadora da gestão escolar, a escola pública vem se utilizando progressivamente a ideia de processos de gestão escolar democrática e participativa. A gestão democrática foi reconhecida por diversos pesquisadores e professores como a base fundamental para a organização das escolas e dos processos educacionais em prol da mobilização das pessoas que buscam o desenvolvimento e a melhoria da qualidade do ensino. A implementação do processo de gestão democrática tem sido entendida como uma necessidade no sentido do redirecionamento dos novos marcos da gestão em curso, cuja ênfase recai sobre novos procedimentos e transparências nas ações.

A gestão democrática é defendida como uma dinâmica que garante processos coletivos e de participação na gestão das escolas. Para sua implantação foi necessário uma mudança de paradigma que fundamenta a construção de uma proposta para desenvolver uma gestão diferente daquela que ainda existe em muitos estabelecimentos de ensino, a fim de superar as vivências de processos decisórios centralizados e autoritários.

Os processos de participação democrática visam à mudança de atitudes e a serem construídas cotidianamente. Nesse sentido, é muito importante à participação de toda a comunidade escolar e extraescolar na gestão da escola, especialmente os pais, que estão diretamente envolvidos com a educação dos filhos. É nesse sentido que, Paro (2007) afirma acerca da participação dos pais na escola, que é declarado por Paro (2007, p. 15):

Um primeiro aspecto diz respeito à tomada de consciência, por parte dos educadores, da importância da participação dos pais na vida escolar de seus filhos, e da necessária continuidade entre educação familiar e escolar. Corolário dessa questão é a que diz respeito ao esclarecimento aos pais a respeito dessa continuidade bem como à oportunidade de participarem melhor da educação dos filhos, por meio, por exemplo, da instituição de grupos de formação de pais, proporcionados pela escola, sob a coordenação de educadores, em que os pais discutam questões da educação de seus filhos e possam familiarizar com as ações educativas da escola.

Conclui-se que é de importância capital realizar ações que visam promover a integração e a parceria continuada entre a escola os professores e a família “pais” para que conheçam e participem da realidade escolar do aluno, ajudando na identificação dos possíveis problemas, os interesses dos alunos, os avanços e os retrocessos no ensino e aprendizagem, e, sobretudo, garantir que a escola esteja oferecendo a melhor educação para seus filhos. No entanto, é preciso negociar regras e medidas que estimulem e promovam cada vez mais esse contato, bem como proporcionar à comunidade a utilização do espaço escolar em horários alternativos para,

exatamente, para afastar o mito de que os pais são chamados para ouvir queixas ou para resolver problemas sobre o comportamento ou rendimento escolar de seus filhos, almejam fazer da escola um lugar que acolha, respeite e busque promover à cidadania, o respeito, a democracia, ou seja, os valores inerentes a condição humana.

Concordamos efetivamente com Oliveira *et.al* (2010, p. 4), que em relação a participação democrática no processo de gestão, afirmam o seguinte:

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

Assim, a gestão democrática deve promover também a participação popular, em todos os aspectos do cotidiano escolar desde as tarefas e atividades mais simples ao mais complexo e exigente, como organização e planejamento anual com o corpo docente, a tomada de decisões importantes, definições técnico-pedagógicas, procura de financiamentos para projetos, conservação do espaço e dos bens da escola (...), tarefas que precisam ter a participação popular com um caráter deliberativo, fiscalizador, de acompanhamento, inclusive dos aspectos financeiros da instituição, evidenciando assim, o maior diálogo social.

Para construir uma gestão democrática na escola há que se assegurar a efetiva participação dos vários segmentos da comunidade escolar na administração dos recursos, na organização, na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) nos processos decisórios da instituição. Assim, o PPP direciona o trabalho escolar; este, conforme Gadotti (1997, p. 34):

[...] não nega o instituído da escola, que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. [...] Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Quando há a intenção pedagógica de inserir uma gestão democrática na escola e se pretende obter o engajamento dos pais como uma proposta de educação, uma meta da escola encontram-se as possibilidades de transformação. É no caráter educativo da gestão escolar democrática que encontramos as possibilidades de mudança. Ao se constituir como um espaço

coletivo de partilhamento de poder torna-se um espaço pedagógico rico em possibilidades de aprendizagens para o exercício da cidadania.

III – CAPÍTULO

LIDERANÇA COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO

1. Liderança em gestão escolar

Para evitar qualquer tipo de conflito epistemológico, cabe esclarecer inicialmente de forma sintética alguns conceitos centrais na teoria da liderança em gestão escolar, ou seja, os conceitos específicos de “liderança” e “líder” para que possamos melhor situar e entender melhor essa relação²⁰.

Segundo Lück (2012), a liderança é considerada um dos aspectos que faz a diferença na gestão de qualquer tipo de organização considerado como ferramenta de motivação, e por isso, fundamental para alcance de bons resultados. Ela é premissa essencial para o sucesso da gestão escolar visto que a partir do direcionamento eficiente de uma equipe na execução de tarefas, os resultados são muito eficazes. Pode ser definida de uma forma geral como a capacidade de influenciar um indivíduo ou grupo de indivíduos. Entretanto podemos referir que existem pontos de vista diferentes sobre o conceito de liderança.

Essa influência deve ser mobilizada não apenas pelos órgãos de gestão da escola, mas por toda a comunidade educativa, abarcando alunos e encarregados de educação como forma de garantir a eficácia do trabalho educacional. Conclui-se que a liderança envolve elementos fundamentais como: influência, processo de comunicação, eficácia da organização, relação interpessoal, tomada de decisão alcance de objetivos etc.

Já líder pode ser definido como sendo uma pessoa que sabe conjugar de um modo integrado, as suas características, as características dos seguidores e as variáveis da situação, ou ainda, o líder é uma pessoa percebida por um grupo como possuidora ou controladora dos meios para a satisfação das suas necessidades. Pode-se afirmar que um verdadeiro líder deve ter uma ampla visão e uma boa capacidade de relacionar e de motivar as pessoas no seu

²⁰ Explicitar o significado de liderança depende da perspectiva adotada para analisar as suas expressões no âmbito das organizações e grupos sociais. Estudos sistemáticos têm sido realizados a respeito, desde a década de 1950, até a atual, registrando-se enfoques e perspectivas diferentes. Katz e Kahn, em seu trabalho clássico, publicado em 1966, sobre *A psicologia social das organizações*, indicam que se trata do termo mais usado no âmbito das organizações e que, talvez, nenhum outro termo tenha sido usado com tão grande variedade de significado, a partir de uma profusa variedade de publicações. Quase quarenta anos depois, este fato continua sendo identificado, o eu traduz a complexidade do que se está a tratar. BUSH & GLOVER, 2003; BISCAIA, 2007, apud LÜCK, 2012, p. 33.

desenvolvimento individual ou grupal, tendo também um espírito de sensibilidade de modo a motivar os seus liderados a sentir adaptado ao contexto inserido. Neste sentido, o bom líder é aquele que sabe delegar, sem abdicar de suas responsabilidades. Cabe a ele mobilizar os professores, alunos e demais funcionários da escola para que juntos atuem, de modo que a escola seja uma instituição de aprendizagem constante e de qualidade.

Numa entrevista ao site eletrônico²¹ “gestão escolar” Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas, e, questionada se é possível aprender a liderar, ela responde da seguinte forma:

Com certeza. Existem indivíduos que despontam naturalmente para exercer esse papel e certamente o farão se o ambiente favorecer. Mas mesmo eles precisam de orientação para empregar essa habilidade e toda a energia em nome do bem coletivo. Trata-se de um exercício associado à consciência de responsabilidade social. Onde a gestão é democrática e participativa, há a oportunidade de desenvolver essa característica em diversos agentes. Somente governos e organizações autoritários e centralizadores não permitem isso. E a escola, é claro, não deve ser assim.

Ainda segundo a autora, as principais características de um líder, geralmente é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos, pois é desse conhecimento que virá sua autoridade, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe.

Na gestão escolar democrática, a liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização dos objetivos organizacionais. Corresponde a capacidade de exercer influência sobre as pessoas individualmente ou em grupo, de maneira que pratiquem suas ações de modo voluntário ou motivado, reconhecendo que fazem parte de uma equipe.

Essa influência na escola dá-se a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada, onde todos assumem as responsabilidades, através de um esforço em conjunto e capacidade de realização, garantindo dessa forma a efetividade do trabalho educacional.

²¹ Publicado em GESTAO ESCOLAR, Edição 001, ABRIL 2009. Título original: Toda a força para o líder. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>>. Acessado em 26/03/2015.

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do trabalho e esforço coletivo presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que a instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize os objetivos educacionais de formação dos alunos e promoção da aprendizagem. O conceito de gestão e liderança se complementam. O exercício da gestão pressupõe liderança. A gestão escolar envolve o trabalho com as outras dimensões, como por exemplo, a gestão administrativa, gestão de currículo e gestão de resultados, embora todas dependentes do trabalho das pessoas.

Alguns autores fazem a separação entre liderança e *management*²², atribuindo a liderança e orientação sobre os processos sociais e o gerenciamento da orientação sobre as questões operacionais. Essa visão segundo a autora reforça a dicotomia e cria conflito, pois na verdade um trabalho realmente eficaz na gestão escolar ocorre de forma onde estas funções ocorram naturalmente entrelaçadas.

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda ideias comuns, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano coletivamente organizado, de modo que as pessoas possam promover resultados desejados (LÜCK, 2006).

Para Celdhap (2003, p. 2), a gestão consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presente na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas.

Portanto, entendidos dessa forma, os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, confundem-se por apresentar vários elementos importantes e básicos em comum. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois, não se pode fazer gestão sem exercer liderança. Conforme indicado por Lück (2007), a gestão surge em superação à administração, a partir do conhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais. Por outro lado, a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas. Porém, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como por exemplo, a gestão administrativa, a gestão de currículo, gestão de resultados etc.

²² Termo considerado como definição de gestão.

Estabelecendo uma distinção entre esses dois termos, Cuban (1988) identifica que a liderança se refere ao conjunto de ações para influenciar pessoas de modo que possam promover a realização dos objetivos da organização, mediante energia, habilidades e talentos capazes de promover desenvolvimento, e, por outro lado, limita as ações e efeitos do *menagement* como sendo mais voltados para manter a eficácia e a eficiência da escola, mediante arranjos, incluindo o trabalho de pessoas, porém, com o enfoque de maior organização técnica que com o de motivar e mobilizar talentos e pessoas socialmente organizadas.

Na questão do saber liderar, o segredo é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido. A satisfação leva à acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas para alcançar novos patamares. É muito comum ouvir diretores dizendo, em cursos de formação, "isso eu já faço" ou "isso a minha escola já tem". Fica evidente que, contente com a situação posta, vai ser difícil ele se mobilizar para qualquer mudança. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver. Resultados e competências podem sempre melhorar.

2- O gestor como líder e protagonista de mudanças

De acordo com as grandes transformações no campo educacional e principalmente na gestão dos estabelecimentos de ensino público, ressalta-se a figura do gestor como um referencial de liderança dentro e fora das instituições educativas. O posicionamento que o gestor democrático assume tem forte influência sobre as relações interpessoais no trabalho.

Conforme a cultura linear predominante o diretor atuava como tutelado aos órgãos centrais, onde tinha como incumbência zelar pelo cumprimento das normas, determinações e regulamentos provindos desses órgãos, sem autonomia para direcionar os rumos de suas ações gestoras, assim destaca Lück (2010 a.p.35).

[...] O trabalho do diretor escolar constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior.

Atualmente essa figura do diretor como descreve Luck (2009), saiu de cena, rompendo assim, com o paradigma da centralização e do controle e começa a despontar o gestor, que concilia as demandas burocráticas e pedagógicas, que descentraliza o poder de decisão e

promove a participação. Contudo, é preciso afirmar que, essa nova concepção não se resume em mera mudança de nomenclaturas. Segundo a autora:

[...] o segredo é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido. A satisfação leva à acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas para alcançar novos patamares. É muito comum ouvir diretores dizendo, em cursos de formação, "isso eu já faço" ou "isso a minha escola já tem". Fica evidente que, contente com a situação posta, vai ser difícil ele se mobilizar para qualquer mudança. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver. Resultados e competências podem sempre melhorar²³.

A construção do conhecimento sobre gestão democrática se dá na atuação de cada gestor com sua equipe de trabalho, visando criar um ambiente onde todos atuem e participem para alcançarem um objetivo comum, ou seja, o sucesso no ensino e aprendizagem.

Cabe aqui, então, destacar que o desenvolvimento da liderança do gestor democrático pode ser adquirido mediante contínuas experiências vivenciadas e a disponibilidade para alcançar um nível mais avançado do seu desempenho profissional, melhorando assim sua postura face aos desafios cotidianos.

Nesse contexto apontamos algumas atitudes, posturas e princípios que convergem para seu desenvolvimento como um gestor-líder: conhecer a si mesmo. Esse conhecimento leva a perceber que ninguém é perfeito e infalível, ajuda-nos a trabalhar nossas dificuldades e vencer nossas possíveis limitações; ser humilde e íntegro, uma vez que, a humildade é a conquista do homem de conhecimento, ao passo que a arrogância é a característica do homem que não sabe o quanto não sabe; dar e recebe *feedback*. Esse retorno é imprescindível para estabelecer melhoria nas relações interpessoais; aprender a delegar. É uma habilidade essencial para o trabalho do líder que implica confiar no outro e disciplinar seu potencial de controle; saber motivar, uma vez que, os desafios são inúmeros, mas é preciso ser perspicaz e gerar determinação para com sua equipe; ser flexível. O gestor deve saber lidar com a autoridade que possui mantendo o respeito com sua equipe. Persistir em suas opiniões e estratégias, mas ceder diante das contribuições positivas de seus liderados.

A flexibilidade por parte do gestor na gestão democrática é uma característica que demonstra segurança, comprometimento e responsabilidade. Usar desse recurso para alcançar

²³ Publicado em GESTAO ESCOLAR, Edição 001, ABRIL 2009. Título original: Toda a força para o líder. Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml> acessado em 26/03/2015.

parcerias é uma estratégia ética, que ajuda a reforçar a imagem do gestor face a comunidade escolar onde atua.

Libâneo (2004) nos aponta algumas atribuições ao gestor 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 continuada²⁴, 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.

3 - A prática efetiva de liderança na gestão escolar

As escolas podem, tal como identificado em vários casos conhecidos²⁵, mostrar que são capazes de sair de uma condição mediana ou até mesmo precária, dando um salto de qualidade, a partir da prática da liderança não apenas no exercício da direção da escola, mas também nos demais níveis e âmbitos da gestão escolar abrangendo todo o estabelecimento de ensino. A liderança tem sido identificada por pesquisas como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria da aprendizagem dos alunos. É observando que nenhuma escola existe sem que haja nela uma liderança efetiva.

Portanto, a equipe de gestão da escola constitui uma equipe de liderança, cuja atuação nesse sentido necessita ser focada em processos específicos e resultados. Cabe, portanto, a essa equipe atuar ativamente no sentido de: a) promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valor da escola; b) alargar o horizonte das pessoas que atuam na escola, a respeito do seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento; c) estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais; d) criar e manter uma cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e das alunas e sua aprendizagem; e) motivar e inspirar as pessoas no seu desenvolvimento em

²⁴ O termo formação continuada vem acompanhado de outro, a formação inicial. A formação inicial refere-se ao ensino de conhecimentos teóricos e práticas destinados à formação profissional, completados por estágios. A formação continuada é o prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional. (LIBÂNEO, 2004, p.227)

²⁵ Ver a respeito: a) LÜCK, Heloísa; SIQUEIRA, Kátia; GIRLING, Robert; KEITH, Shery. **A escola participativa: o gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005. B) Cenpec. **Raízes e asas**. São Paulo: Cenpec, 1995.

processos sócio educacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola na sua relação com a comunidade; f) e manter um elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria continua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação; g) dinamizar um processo de continuação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo; h) e finalmente, orientar, acompanhar, dar *feedback* ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem²⁶.

Nos próximos parágrafos, e com base nas ideias de Lück, apontaremos as características específicas de cada um dos objetivos anunciados de forma sintética evidenciando suas expressões, sua importância e seus limites, como a seguir:

a) Promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valor da escola.

O trabalho educacional perde-se em uma ação inócua, sem uma compreensão clara, compartilhada por todos da escola, sobre a natureza, a importância e os objetivos do trabalho educacional que realizam, assim como, o seu significado na vida dos alunos em face da missão e visão assumidas na escola para realizar os objetivos educacionais. O trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados, uma vez que otimiza o tempo de cada pessoa e ainda contribui para conhecer outros indivíduos e aprender novas tarefas.

b) alargar o horizonte das pessoas que atuam na escola, a respeito do seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento.

A ampliação dos horizontes constitui uma condição fundamental do processo de educação, pois, numa sociedade dinâmica e globalizada, segundo um paradigma interativo,

²⁶ Segundo Heloísa Luck, falando-se da gestão participativa, podemos falar em níveis ou abrangências. Num primeiro nível, ela se circunscreve à equipe central, geralmente formada pelo diretor, o vice ou o assistente de direção, o coordenador ou o supervisor pedagógico e o orientador educacional. Nesse âmbito, é necessário praticar a co-liderança, ou seja, uma liderança exercida em conjunto e com responsabilidade sobre os resultados da escola. Para isso, é importante haver um entendimento contínuo entre esses profissionais. Num sentido mais amplo, a gestão compartilhada envolve professores, alunos, funcionários e pais de alunos. É uma maneira mais aberta de dirigir a instituição. Para isso funcionar, é preciso que todos os envolvidos assumam e compartilhem responsabilidades nas múltiplas áreas de atuação da escola. Num contexto como esse, as pessoas têm liberdade de atuar e intervir e, por isso, se sentem à vontade para criar e propor soluções para os diversos problemas que surgem, sempre no intuito de atingir os objetivos da organização. Estimula-se assim a proatividade [...] Publicado em GESTAO ESCOLAR, Edição 001, ABRIL 2009. Título original: Toda a força para o líder Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>> Acessado em 26/03/2015.

todos os alunos, ao desenvolver aprendizagens significativas, devem ter suas perspectivas de realização e de vida expandidas, mediante quadros referenciais amplos e inspiradores, mediante expansão do campo cultural e da possibilidade de interação com o mesmo. Cada um encontra inspiração no mundo que melhor conhece. Essa realização demanda que os educadores tenham horizontes largos, daí por que cabe aos responsáveis por uma liderança terem um cuidado especial no desenvolvimento contínuo dessas perspectivas.

Sabe-se que não apenas as condições de vida das pessoas que determinam as perspectivas vivências limitadas, mas sim o desconhecimento de condições amplas e diversificadas, assim como a imaginação para superá-las. Estas são determinadas, em grande parte, pelo que conhecemos, como vemos a realidade, como nos vemos nela e como a imaginamos, aspetos que podem ser facilmente expandidas segundo o nosso próprio horizonte.

Assim como a história da humanidade é farta em exemplos de superação de limitações, também temos entre nós grande número de escolas que se superem seus limites socioculturais, mediante a inspiração de educadores determinados a construir uma realidade diferente. Esta determinação e ações correspondentes são, por certo, uma demonstração de liderança efetiva.

c) estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais.

A educação sem proatividade e sem empreendedorismo resulta em aprender por aprender, aprender para contemplar e não aprender para aprender, para fazer, para conviver e para ser, que se constituem os objetivos fundamentais da educação conforme proposta pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO)²⁷. Portanto,

²⁷ Muito se tem discutido a respeito da educação no mundo, este é um assunto que norteia muitas pesquisas e trabalhos que visam oferecer mudanças significativas no quadro atual. A UNESCO reuniu alguns dos maiores luminares do mundo na Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, que elaborou o relatório "Educação: um tesouro a descobrir" (Delors et al., 1996). Até hoje, estamos buscando este tesouro que muitos insistem em não ver, não valorizar e concretizar como peça rara de mudança social. Neste relatório, a Comissão destacou quatro pilares que são as bases da educação, ao longo de toda a vida, para o século que já começou e até nos surpreende com tantas inovações e que precisa rever este "tesouro" tão necessário à sociedade. O primeiro deles é **aprender a conhecer** que significa dominar os instrumentos do conhecimento, o desenvolvimento do desejo e das capacidades de aprender a aprender. O desenvolvimento de habilidades cognitivas e a compreensão do mundo que o cerca. É preciso que neste pilar seja desenvolvido conhecimentos necessários como a linguagem matemática e a linguagem verbal para propiciar a construção de novos conhecimentos; O segundo pilar é **aprender a fazer**. Conhecer e fazer, segundo o relatório, são indissociáveis. O segundo é consequência do primeiro. Aprender a fazer implica no desenvolvimento de competências que envolvem experiências sociais e de trabalho diversas que possibilitem às pessoas enfrentar, de forma mais autêntica, às diversas situações e a um melhor desempenho no trabalho em grupo; O terceiro pilar é **aprender a viver juntos**, desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências, no sentido de realizar

vivenciar essas competências realizadoras constitui-se em práticas presentes em todos os momentos e espaços educacionais, de modo que os alunos as aprendam pela vivência.

Pelo próprio empreendedorismo e proatividade e atuação continuamente renovada por novos estudos, reflexões e aprendizagens profissionais, os gestores oferecem exemplos efetivos dessa prática, modelando para os professores e alunos esses modelos de ser e de fazer.

d) criar e manter uma cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e das alunas e sua aprendizagem.

A cultura escolar consiste no modo de ser e de fazer da escola, construído pelas relações interpessoais no seu interior, pelos valores e atitudes que orientam sua atuação, pelas suas crenças, modo de pensar e de encarar e resolver os desafios. A cultura escolar constitui-se no ambiente que, por suas características, condiciona a orientação dos alunos sendo, portanto, determinante na formação de atitudes que favoreçam à aprendizagem. Cuidar dessa cultura representa cuidar desse condicionamento.

Uma escola limpa, bem cuidada, que valoriza o trabalho das pessoas; que cultiva a importância e a alegria de aprender sempre mais e melhor, cujos professores oferecem bons exemplos dessa prática; que se orienta pelo espírito da descoberta e é aberta a inovações; que continuamente monitora e avalia suas práticas e resultados, revendo-os e reformulando-os quando necessário; que diariamente monitora a aprendizagem dos alunos, reforçando-a e recuperando-a, conforme o caso, estas são algumas das expressões da cultura escolar propícia à formação dos alunos, e, portanto, atenção continuada da liderança na escola.

projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos. Aqui, faz-se uma reflexão sobre o respeito às diversidades (culturais, étnicas...) e desenvolve valores necessários à convivência harmoniosa na sociedade. Cabe à escola, trabalhar conteúdos que contemplem assuntos como a diversidade da espécie humana e promova um ambiente que permita ao aluno a valorização do próximo e o espírito de cooperação; O quarto pilar é **aprender a ser**. A educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa, isto é, espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade possibilitando ao mesmo, um potencial significativo que permita-lhe um pensamento reflexivo e crítico. Neste pilar, cabe à educação, conferir a todos os seres humanos a liberdade de pensamento e discernimento para que os mesmos sejam capazes de construir a sua própria história com bastante dignidade. Fundamentados nos quatro pilares, podemos pensar em uma escola com espaço de interação, de participação e de articulação entre os segmentos, buscando sempre o respeito mútuo, a criatividade, o construtivismo, a solidariedade, a cidadania, desenvolvendo habilidades que levem os alunos a serem agentes do seu próprio saber e construtores de novos horizontes que possibilite uma vida mais feliz [...] Moodle/UFBA. A qualidade Social Na Educação Escolar. Disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/mod/book/view.php?id=14584&chapterid=11041>>. Acesso em 06/03/2015

e) motivar e inspirar as pessoas no seu desenvolvimento em processos sócio-educacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola na sua relação com a comunidade.

Gestores capazes de estabelecerem interligações efetivas entre a escola e a comunidade e de tal modo a superar a tendência ao isolamento e fechamento em si dos ambientes escolares. Boas escolas são aquelas abertas à comunidade, seja convidando seus membros a participarem como voluntários do processo escolar, seja levando os alunos a participarem das problemáticas de sua cidade, emprestando, desse modo, ao currículo, um sentido de realidade, tal como deve ter.

Essa integração e envolvimento das pessoas nesse processo demanda dos gestores cuidados especiais de liderança. É importante destacar, no entanto, que essa inter-relação entre escola e comunidade é efetiva, do ponto de vista educacional, quando realizada a partir de princípios de enriquecimento curricular dos alunos e exposição do trabalho escolar à avaliação pela comunidade, ao participarem desse processo e, desse modo, superando práticas eventuais e assistencialistas.

f) e manter um elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria continua seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.

Pesquisas internacionais têm demonstrado que as escolas efetivas, em que os alunos mais aprendem, são aqueles em que os professores como pais expressam elevadas expectativas em seus alunos e em suas condições para orientá-los (LÜCK, 2000).

Assim como somos o que pensamos, alcançamos o que julgamos alcançar. Estudos sobre o “efeito pigmaleão²⁸” na escola demonstram como professores com baixa expectativa em relação à aprendizagem de seus alunos produzem, mediante profecia auto-realizadora, o seu fracasso, o inverso ocorre, quando as expectativas são elevadas.

Todos sabem que os bons resultados não acontecem por milagres ou por acaso, mas por força de uma ação orientadora por uma crença de que ela produzirá bons resultados. É bom

²⁸ O efeito Pigmaleão é um dos eventos que descreve como a crença de que uma pessoa tem sobre a outra pode afetar o desempenho dessa outra pessoa. Isso significa, portanto, algo importante conhecer e estudar para profissionais da área de educação, trabalho, social e familiar. O efeito Pigmaleão pode ser identificado das seguintes maneiras: Evento pelo qual uma pessoa recebe o que ele previamente proposto por causa da crença que você pode obtê-lo. Expectativas e previsões de professores sobre como que de alguma forma seria levar os alunos, determinar precisamente os comportamentos que professores espera. (Rosenthal e Jacobson). Uma profecia autorrealizável é uma expectativa que incentiva as pessoas a agir de maneira que fazem com que a expectativa de tornar-se certa. Disponível em: <<http://edukavita.blogspot.com.br/2013/05/pigmaleao-definicao-conceito.html>>. Acesso em 06/03/2015

lembrar que essa crença não corresponde a um desejo ou uma vontade de que as coisas aconteçam sem o nosso esforço. Ela representa, sim, uma atitude mental que tem por base o entendimento do que somos capazes de modificar as situações que nos rodeiam e nos afetam e de que podemos fazer alguma coisa para alcançar nossos ideais.

Todo o esforço para mudar o enfoque, a nossa perspectiva é, portanto, a condição básica para que usemos a avaliação da aprendizagem dos alunos de modo que estes tenham sucesso na escola, que aprendam plenamente e o máximo o que a escola tem a lhes ensinar, para que realizemos o que Benjamim Bloom (1981, p. XI e XII *apud* LUCK 2012) identificou: todos os alunos tornam-se bastante semelhantes em relação à capacidade de aprender, ritmo de aprendizagem e motivação posterior quando lhes são proporcionadas condições favoráveis de aprendizagem; todos os alunos aprendem com sucesso o que a escola lhes deve ensinar, quando os professores acreditam que podem fazê-lo e criam as estimulações e as orientações adequadas para isso; quando o professor altera positivamente suas expectativas em relação ao seu desenvolvimento de seus alunos passa a agir de forma mais favorável à estimulação de sua aprendizagem e o aluno passa a aprender mais e melhor.

O conjunto das condições descritas é fundamental para a qualidade do ensino. Na medida em que a equipe de gestão atue nesse sentido, a liderança está em ação e a gestão em exercício efetivo de suas responsabilidades. Na medida em que elas ocorrem dinamicamente e todas em associação, no dia-a-dia escolar a educação ganha, ganham os educadores e ganha a comunidade. Sobretudo, o que é mais importante, ganha o aluno, mediante, o desenvolvimento de aprendizagens significativas.

g) dinamizar um processo de continuação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo.

Conforme descrito na literatura, a comunicação é um processo interativo, entre duas ou mais pessoas, que consiste em gerar e atribuir significados, a respeito de todo e qualquer aspecto ou circunstância de sua existência (PATTON, GIFFIN, 1989 *apud* LUCK 2012, p. 116). Constitui-se em um processo de troca pelos quais as pessoas desenvolvem um entendimento comum sobre os aspetos focalizados, assim como o alargamento e aprofundamento desse desenvolvimento. Verifica-se que, pelo processo de receber e enviar mensagens, intrínseco a comunicação, ocorre o entendimento, o alargamento e o aprofundamento de significados sobre a realidade vivenciada, que se constituem em

elementos básicos para a qualidade do trabalho educacional, diretamente dependente da qualidade humana da comunicação.

A comunicação, para esse fim, envolve reciprocamente, circularidade, interatividade, diálogo e retroalimentação (*feedback*). Sem estas características, sem o sentido de “dupla-mão”, o que se pode ter é apenas informação, ficando esta truncada. Sem diálogo, troca e reciprocidade não se chega a ter a construção consciente de significados necessários para o posicionamento como sujeito diante das situações vivenciadas.

h) orientar, acompanhar, dar *feedback* ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.

O desenvolvimento profissional e a melhoria da qualidade do ensino, a partir do nosso desempenho, se assentam sobre nossa capacidade de compreender nossas ações e comportamentos, em relação a seus resultados. Portanto, envolve um processo contínuo de auto avaliação, pelo qual verificamos as várias nuances de nosso desempenho e identificamos os aspectos em que necessitamos de melhoria.

No entanto, em geral, não somos bons observadores e avaliadores de nós mesmos, em vista de que necessitamos de outros para nos auxiliar nesse processo. Esse auxílio ocorre sob a forma de *feedback*, que consiste num processo de informação interpretada a respeito de como uma ação ou um comportamento são percebidos em relação a seus resultados.

Torna-se, portanto, necessário o acompanhamento do trabalho do professor na sala de aula com foco na interação entre as práticas de ensino e a aprendizagem dos alunos, processo este que constitui em uma condição essencial do trabalho do gestor escolar. Pesquisas identificam que escolas onde os alunos mais aprendem são aqueles em que os gestores escolares orientam, acompanham e dão *feedback* ao trabalho dos professores na sala de aula (SAMMONS; HILLMAN, MORTIMORE, 1987 *apud* LÜCK, 2012, P. 118). Sem esse acompanhamento, a liderança pedagógica aos professores fica prejudicada, uma vez que ela não é possível realizar uma dimensão importante dessa liderança, que é o *feedback*.

O *feedback* revela o que se espera da pessoa, orienta o seu desempenho, reforçando o que deve ser reforçado, clarificando o que estiver obscuro, apontando aspectos que devam ser substituídos, alterados ou eliminados. Dessa forma, constitui-se em um processo sem o qual não se realiza de forma clara a orientação do trabalho pedagógico e a aprendizagem. Sem a

capacidade de dar *feedback* os gestores não realizam a gestão e os professores não promovem aprendizagem. É com o *feedback* que o processo de desenvolvimento de habilidades docentes e a aprendizagem dos alunos se desenvolvem.

4 - O desenvolvimento das competências de liderança

Partindo-se do princípio de que a capacidade de liderança não é inata e de que ela corresponde a um processo social, que se desenvolve, tanto a partir da dinâmica da conjuntura sociocultural como o esforço de pessoas em contribuir para o desenvolvimento dessa conjuntura, conclui-se que ela pode ser desenvolvida no contexto das experiências em grupos sociais. Para esse desenvolvimento é importante associar as quatro dimensões fundamentais que, aliás, estão indicadas como os pilares da aprendizagem para o século XXI²⁹. Esse desenvolvimento assenta sobre a ação orientada para a construção de conhecimentos e aquisição de habilidades e atitudes, tanto a partir de leituras, de observações em experiências e reflexões pelas quais compreende a si mesmo e suas competências pessoais em relação aos resultados da sua ação.

A todos que atuam na educação cabe o exercício de liderança pelos preceitos da liderança compartilhada, da liderança educativa e da co-liderança em seus contextos específicos de trabalho. Como a educação é um processo social, qualquer trabalho na escola deve ser considerado segundo essa dimensão, da qual a liderança é um processo imanente. Pode-se, portanto, dizer que o sucesso de todos e de cada um está diretamente vinculado a essa competência da liderança dos participantes da comunidade escolar.

O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes, no entanto, baseiam-se em um esforço individual, uma vez que, cabe a cada pessoa, assumir a responsabilidade pessoal de melhorar o seu desempenho. É também coletivo, mediante a realização de oficinas, estudos em grupo, troca de experiências e de experimentações, seguidas de reflexões e *feedback*.

Embora muitas pessoas parecem ter mais facilidade que outras no exercício da liderança, diferentemente do que se possa pensar, a liderança não é uma condição definida no nascimento da pessoa. As pessoas não nascem líderes. Certas pessoas com fortes características e traços de personalidade que as identificam com os líderes certamente tiveram, desde a infância, experiências de vida que contribuíram de forma significativa para que

²⁹ Ver p. 59

desenvolvessem certos valores, atitudes e habilidades fundamentais para a liderança. Outras, ao longo da vida, assumiram, deliberadamente, o enfrentamento a desafios de coordenação e orientação de pessoas e, ao fazê-lo, procuram desenvolver habilidades para melhor exercer esse processo, observando as reações das pessoas, ao seu modo de agir e de falar, promovendo os necessários ajustamentos necessários á obtenção de melhores resultados, como apresentado a seguir:

a) O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança.

Trata-se, portanto, a liderança, de um conjunto de características desenvolvidas continuamente ao longo da vida, mediante a vivencia de processos sociais e a orientação intencional para o desenvolvimento de certos conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com a sua prática.

Segundo LUCK, (2012, p. 124), o *conhecimento* corresponde a um processo cognitivo de *insight* e compreensão do significado de dados e informações e sua relação entre si. O conhecimento corresponde a conceitos, sistemas de pensamento e princípios que, mediante a compreensão, reduz a massa de informações e experiências em denominadores comuns. Já a *habilidade* constitui o poder de desempenhar uma tarefa ou função entre uma operação, um conteúdo e um produto, isto é, a combinação entre o saber fazer, o conhecer e a orientação desse saber fazer, a partir de noção clara de resultados pretendidos. Finalmente *atitude* constitui a tendência da pessoa de pensar, sentir e agir de determinada forma em relação a objetos e circunstancias sociais. A atitude constitui a dimensão de saber viver.

Vale dizer que ninguém se torna líder pela simples vontade, mas sim pelo exercício consciente e intencional de responsabilidades sociais juntamente com outras pessoas. Essa dimensão é reconhecida pelo saber popular que indica: “aprende-se a fazer fazendo”. Mas em nossa opinião, é mais que isso. É bom lembrar a respeito, que a liderança está associada à atuação de pessoas em ações concretas, em vista de que uma pessoa reconhecida comumente como líder pode ser, em certos momentos, seguidora, ou até mesmo apática e omissa em outras.

Desenvolver habilidades de liderança é possível e imprescindível para quem desempenha funções educacionais e de gestão escolar, mediante a prática intencional e contínua das habilidades e atitudes correspondentes. Essa prática se torna mais efetiva quando associada a ela há esforços e a orientação pessoal no sentido de identificar as características dos comportamentos assumidos e a sua relação com os seus efeitos. Inicialmente sob a forma de exercício, ela passa, gradualmente, a ser mais natural até incorporar-se ao conjunto de habilidades e atitudes da pessoa, isto é, ao seu modo de ser e de fazer.

É importante ter em mente que, como a liderança resulta de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas, é possível e necessário aumentar o controle sobre sua aprendizagem, mediante processos sistemáticos de observação, reflexão-prática, em vez de deixar que essa aprendizagem ocorra ao acaso e espontaneamente.

Em linhas gerais, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança na escola torna-se efetivo na medida em que integre: certos requisitos básicos de ação e uma concepção dos objetivos específicos e gerais pretendidos em relação ao processo educacional;

Alguns princípios são identificados como importantes para orientar o desenvolvimento dessa competência:

b) Conheça-se si mesmo e procure melhorar continuamente como pessoa.

Baseado na expressão “Conhece-te a ti mesmo³⁰”, que foi mote da escola socrática destacando esse conhecimento como base de todo o conhecimento sobre a realidade e das condições para a melhoria pessoal. A melhoria do desempenho pessoal é orientada a partir da identificação pessoal do talento e das forças a serem maximizadas e das limitações e aspetos que demanda melhorias. Identifica-se que bons profissionais da educação, são, necessariamente, boas pessoas, e que o inverso não ocorre. Cultivar boas qualidades pessoais, a partir do autoconhecimento, é necessária uma demanda para todos os profissionais e, sobretudo, para os educadores, por seu papel de liderança e influência sobre todos que passam pelas instituições educativas

c) Desenvolva competências profissionais

A liderança se assenta sobre o domínio de competências necessárias para atuação em sua área profissional e uma visão de conjunto que permite oferecer o sentido do trabalho da escola.

São necessários tanto competências gerais de liderança como as relacionadas a contexto específico de seu exercício. Níveis e modalidades diferentes de ensino, assim como tamanho

³⁰ Normalmente atribuída ao filósofo grego Sócrates (479-399 a.C.), a frase “conhece-te a ti mesmo” é, na verdade, a inscrição que se via na entrada do Oráculo de Delfos. Neste local, dedicado a Apolo (na mitologia grega, o deus da luz e do sol, da verdade e da profecia), buscava-se o conhecimento do presente e do futuro por intermédio de sacerdotisas. Na filosofia socrática o “conhece-te a ti mesmo” se tornou uma espécie de referência na busca não só do autoconhecimento, mas do conhecimento do mundo, da verdade. Para o pensador grego, conhecer-se é o ponto de partida para uma vida equilibrada e, por consequência, mais autêntica e feliz.

da escola e localização, demandam diferentes competências. A competência, associada ao comprometimento, permite a pessoa que exerce a liderança torne confiável e ser reconhecida por sua credibilidade, uma condição fundamental para que possa exercer influência sobre outros.

d) Desenvolva competências para o enfrentamento de situações de tensão, contradição e mediação de conflitos.

Todo o processo social é caracterizado por contradições, tensões, ambiguidades e conflitos naturais da sua dinâmica, que ocorrem, sobretudo quando valores, objetivos e interesses conscientes ou inconscientes estão em desacordo e se confrontam uns com os outros. Dessa situação resulta uma energia interna, uma vital dinâmica social desperdiçada por ser mal canalizada. Quando essa energia é desconsiderada, distorcida ou até abafada os desperdícios são ainda maiores. Em vez de ser algo a ser evitado, ou abafado e desconsiderado quando ocorre, pode ser, porém, uma força criativa na promoção das mudanças necessárias. Mesmo porque mudanças e conflito são praticamente inseparáveis. Aliás, são essas condições que tornam a liderança especialmente necessária.

Compreender a dinâmica interpessoal e os seus desdobramentos, assim como as forças que movimentam esse relacionamento, e, finalmente, agir a partir de inteligência emocional e social, é fundamental para uma boa liderança. Conflitos e tensões podem se referir a valores quando forem causados por mudança de objetivos educacionais, sociais, políticos ou econômicos, para os quais os membros da comunidade escolar não se acham preparados. Refere-se a conflitos e tensões de poder, quando ocorre uma redistribuição de poder repentina. Referem-se ainda a condições práticas, quando a dificuldade em demonstrar a utilidade das ideias e ações. Por fim referem-se também a condições psicológicas caracterizados por sentimentos menores, como inveja, ciúme, raiva, irritabilidade exagerada ou medo do desconhecido e de assumir riscos. Compreender tais expressões se baseia em uma importante sensibilidade de liderança.

e) Desenvolva uma atitude necessária ao trabalho compartilhado e em equipe.

A liderança se constrói a partir de trabalho conjunto e compartilhado que demanda do líder a competência necessária ao enfrentamento de posições individuais e corporativistas, inadequadas à realização dos objetivos educacionais, mas que, infelizmente, se fazem presentes em menor ou maior intensidade e frequência nas escolas. A superação de tendência

ao individualismo e corporativismo constitui-se, portanto, em condição básica para o desenvolvimento de atitude em questão.

f) Conheça a natureza do trabalho educacional e da aprendizagem.

O trabalho educacional envolve uma série de dimensões que vão desde as suas áreas de fundamentação, como, por exemplo, a filosofia, a sociologia e a psicologia da educação até a estrutura e funcionamento do ensino e a legislação passando por todas as dimensões dos processos educacionais. As diretrizes educacionais norteadoras dos diferentes níveis e modalidades de ensino, os princípios e processos de aprendizagem, a compreensão de como os alunos aprendem, fazem parte do acervo de conhecimentos.

g) Desenvolva expectativas elevadas sobre o seu trabalho educacional e o da escola.

A liderança é necessariamente relacionada com expectativas elevadas, mola propulsora da proatividade. Desse modo, para o exercício da liderança é necessário prestar atenção às próprias expectativas em relação aos resultados que se propõe a alcançar, os quais devem representar uma verdade própria, interior, e não uma demanda do mundo exterior. A efetividade dessa orientação como partindo do próprio eu nos é dada por Herrighel (1983), em *A arte cavalheiresca do arqueiro Zen*: “é dessa maneira que o arqueiro atinge o alvo, sem mirá-lo extremamente”. Impregnando-se a si mesmo da crença de que as aprendizagens dos alunos são uma realidade possível, a partir do próprio trabalho, este se realiza de forma inspiradora e multiplicadora.

h) Foque sua atenção no desenvolvimento de uma ótica própria de um agente de mudança.

Verificam-se com facilidade que a escola desprende grandes esforços no sentido da prevenção de uma cultura estabelecida, de seu modo de ser e de falar costumaz, em detrimento da melhoria da qualidade de ensino, segundo as necessidades de uma época em que a rapidez da mudança é tônica. A respeito, é fundamental o alerta no sentido de que a escola não pode deixar de absorver as lições da história que demonstram não haver nada tão inevitável na sociedade quanto a mudança. Essa mesma história identifica que as organizações e os grupos sociais que não conseguem se renovar estão fadados a ficarem anacrônicas rapidamente e perdem sua vitalidade e até mesmo sua razão de ser. Portanto, um dos grandes

desafios da liderança escolar nos dias atuais consiste em atuar como agente de mudança visando a contínua renovação dos processos socioeducacionais.

Destaca-se mesmo que a liderança está associada á inovação e á mudança e não à conservação e reprodução. Daí porque as habilidades de liderança se assentarem sobre o desenvolvimento, pelo gestor, não só da aceitação ativa de mudanças, mas também de uma vivência de mudança como um modo de ser próprio. A habilidade de promoção e orientação para a mudança passa por certo, pelas habilidades de articular melhor do passado com as melhores perspectivas do futuro, e de superar as inadequações do passado, ao mesmo tempo superando os medos e as inseguranças diante de novos desafios.

Resumindo, podem-se definir os seguintes princípios de capacitação e desenvolvimento de competências de liderança: conheça suas forças pessoais e as maximize, e conheça as riquezas e limitações e as supere; conheça os fatores e princípios da liderança e desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício; conheça a natureza humana e desenvolva uma sensibilidade e aceitação para as suas contradições, assim como habilidades para lidar com elas; conheça a natureza do seu trabalho, compreenda os seus múltiplos desdobramentos e desenvolva o domínio dos fundamentos, métodos e técnicas necessárias para essa atuação profissional; conheça a escola como uma organização social e compreenda a sua cultura, em seus desdobramentos, possibilidades e limitações a serem superadas; desenvolva habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipe.

Assim como os gestores escolares devem assumir iniciativas para o desenvolvimento de tais competências pessoais, dentre outras, cabe a eles promover condições na escola, no sentido de que todos que participem da comunidade escolar possam também desenvolver essas competências, que se expressam em várias possibilidades, de acordo com as demandas contextuais e as possibilidades de desenvolvimento dos envolvidos. Portanto, o desafio para os gestores é o de alcançar estágios mais competentes de liderança, enquanto busca promover esse mesmo objetivo em relação aos outros.

i) Oportunidades e condições para o desenvolvimento da liderança

Como uma das características mais significativas da liderança é a determinação e a luta constante pela melhoria contínua, o desenvolvimento é a sua orientação e o seu objetivo. A

cada resultado obtido, novos desafios são identificados e estabelecidos. Por essa orientação, identifica-se que a liderança e a educação fazem parte do mesmo processo, já que a educação se constitui no processo de promoção do desenvolvimento contínuo de pessoas e grupo de pessoas, tendo em vista levá-las a desenvolver o seu talento, e a aprender a utilizá-lo produtivamente.

Desse entendimento resulta reconhecer que todos os educadores devem exercer e desenvolver sua capacidade de liderança, por ser inerente ao seu trabalho. Em vista disso, uma tarefa muito importante da gestão escolar é a de promover entre os profissionais que atuam na escola a sua capacidade de liderança. Vale dizer que a liderança não deve ser atuação reservada aos gestores, conforme já indicado, mas sim que, a partir da sua liderança efetiva e orientação segura, possam promover o desenvolvimento da liderança pelos demais profissionais da escola e seus alunos, de tal modo que o estabelecimento de ensino se constitua em uma comunidade de liderança.

A seguir estão destacados alguns princípios fundamentais que cabe aos gestores escolares levar em consideração como condição para aumentar a sua liderança de modo a promover o exercício de liderança por todos os profissionais da escola. Eles fazem parte de um conjunto de oportunidades e condições para o desenvolvimento de competências correspondentes.

4.1 - Desenvolva e expresse disponibilidade em aceitar desafios de liderança

É relativamente comum que profissionais responsáveis pela coordenação de equipes, quando confrontados pelos seus coordenados, a respeito da necessidade de realizar uma determinada atividade ou produzir um determinado resultado, sugerirem que tal responsabilidade por tal determinação não é sua, de outra pessoa a quem devem obedecer.

Diretores de escola, ao indicarem para os seus professores que determinada ação deve ser realizada porque a Secretaria de Educação determinou, além, de indicarem ser meros “atravessadores” e, dessa forma, abdicarem a sua responsabilidade pelos processos envolvidos, passam para a comunidade escolar uma série de mensagens e significados de grande efeito negativo na cultura escolar. Sugerem, dessa forma, que o importante é seguir ordens, sem assumir responsabilidades pelos próprios atos; que é válido fazer, sem ter ideia dos objetivos com que se age; que não há espaço na escola para o desenvolvimento de

autonomia, isto é, da capacidade de assumir responsabilidades pelos seus atos, dentre outros significados.

Dessa forma, criam na escola uma cultura de desresponsabilização, pois, os professores, imitando-os indicam os alunos que certos comportamentos não são permitidos porque o diretor não quer. O ambiente escolar passa a ser deseducativo, contrariamente a sua razão de ser. A construção da autonomia da capacidade de assumir responsabilidades pelos seus atos, constitui-se um dos objetivos mais importantes da educação e ele é promovido mediante a auto responsabilização dos profissionais pelas ações, este é, aliás, um componente básico da profissionalização pelo desenvolvimento de competências.

4.2. Estimule o melhor que existe nas pessoas ao seu redor

Todas as pessoas têm qualidades e defeitos, fazem coisas certas e coisas que não dão certo. Na medida em reagimos negativamente aos aspetos desfavoráveis e damos evidência à eles como sendo uma marca pessoal e não como uma circunstância, as pessoas vão tendo reforço para esses aspetos que passam a ser evidentes. Pense a respeito sobre o significado do provérbio popular; “Faze a fama, e deita-te na cama”. Dessa forma, construímos um ambiente totalmente desfavorável ao ambiente educacional, que deve, no entanto, ser orientado para identificar erros como oportunidades de aprendizagens, características pessoais de desempenho como expressões que podem ser alterados pela orientação adequada.

Se queremos que nossos professores ajam construtivamente com seus alunos, devemos fazer o mesmo com eles. Nisso, pois, consiste um principio fundamental da liderança e desenvolvimento de suas competências na escola.

4.3. Tenha clara e dimensão de importância de coisas e ações

Damos muita importância às pequenas coisas, que, muitas vezes, a partir de dramatizações, passam a ganhar um destaque maior que o devido, não nos sobrando tempo e energia para as coisas que realmente têm importância. Por exemplo, um supervisor pedagógico reclamava dos professores de sua escola que não eram capazes de formular bons exemplos para as suas aulas e em toda a reunião “martelava” as mesmas questões com seus professores. No entanto, deixava de ver que muitos dos conceitos trabalhados pelos professores eram truncados, limitados e incapazes de promover aprendizagens adequadas, em vista do que, bons exemplos para conceitos errados ou inadequados não contribuiriam para o

desenvolvimento de aprendizagens significativas. Nesse caso, o secundário ganhava importância na ótica do supervisor que deixava o essencial sem atenção. É muito comum semelhante prática, mediante a ênfase que se atribui a aspectos operacionais e detalhes, como se valessem por eles mesmos, sem a consideração às suas concepções norteadoras.

Exercer liderança sobre questões limitadas promove limitação, em razão do que os gestores, como parte da sua formação para a liderança, precisam aprender a distinguir o essencial do secundário, ou supérfluo e eventual do consistente e contínuo.

4.4. Estabeleça um plano para o desenvolvimento de habilidade de liderança

A capacidade de liderança não emerge plena, de repente. Ela se desenvolve passo a passo, a partir de uma ação intelectual e orientada para o seu desenvolvimento. Essa intenção e orientação são estabelecidas por um plano de ação para esse desenvolvimento. Depois de analisar os seus desafios e as suas limitações são propostos os objetivos específicos do desenvolvimento da liderança e de sua competência e as condições em que irá exercê-las.

Um plano para o desenvolvimento pessoal de habilidades e atitudes de liderança e, como membro da equipe de gestão, um plano para o desenvolvimento dessas habilidades no âmbito da escola como um todo, de forma que seja a comunidade de liderança, são mapas fundamentais para o desenvolvimento de competências em serviço.

Para apoiar as importantes habilidades apresentadas é fundamental o contínuo esforço por aprimorar o acervo de conhecimento, que são necessárias à fundamentação e orientação esclarecidas das ações. Esse acervo deve ser amplo, tendo em vista a complexidade dos processos socioeducacionais.

Apresentaremos em seguida alguns conhecimentos fundamentais referentes para o exercício da liderança e ao processo ensino e aprendizagem que é o foco final da liderança pelo gestor escolar, e referente ao processo de relacionamento interpessoal e comunicação, nos quais a educação se realiza. É importante lembrar que esses exemplos apenas pontuam questões básicas, podendo ser enriquecidos, pelos que se dedicam a aprimorar o seu desempenho, mediante o cuidado com a sua própria capacitação.

5 - Conhecimentos fundamentais para o exercício da liderança

O exercício da liderança já foi vinculado no passado a excelência técnica e ao domínio da área de atuação do profissional. Hoje, no entanto, esse perfil já não é determinante para o sucesso de um líder. O conhecimento técnico é importante, mas, deixou de ser primordial, uma vez que, atualmente a capacidade de liderar está diretamente relacionada às características e competências comportamentais do gestor.

O principal valor de um líder começa pelo talento em saber identificar as pessoas corretas para compor a equipe com diversidade de competências e habilidades para cada função específica. Outro aspecto fundamental para a boa liderança escolar é a capacidade de motivar seus professores, por isso, é preciso que o gestor esteja atento e ter cuidado para não ter atitudes que possam desmotivar a equipe de trabalho.

Pode-se concluir que as características fundamentais para uma boa liderança estão ligadas a capacidade de comunicação com a equipe, transparência e clareza, confiança e respeito, caráter, convicção e carisma. São esses aspectos, em nossa opinião que garantirão credibilidade ao gestor, além de estabelecer uma relação de confiança com os colaboradores.

O paradigma antigo, que determina que os bons líderes ou gestores eram aqueles que sabiam mandar e ótimos subordinados aqueles que obedeciam foi ultrapassado. Atualmente, os líderes têm de saber gerir democraticamente, tendo como premissa a competência e a humildade e que os resultados bons ou não, são frutos do trabalho em conjunto, ou seja, fazendo com que cada integrante se sinta, de fato, parte do todo.

Sendo assim, listaremos agora o conjunto de conhecimentos destacado como fundamentais para o exercício da liderança escolar focada na aprendizagem dos alunos:

a. Em relação ao processo ensino e aprendizagem

Conhecer teorias de aprendizagens e compreender os efeitos de sua expressão no processo de aprender; compreender a dinâmica do desenvolvimento de crianças e adolescentes, em suas várias dimensões; conhecer a teoria do currículo e compreender sua relevância na organização do currículo escolar; compreender os princípios e modelos efetivos da promoção de aprendizagens significativas para os alunos; conhecer as diretrizes nacionais orientadoras do nível e modalidade de ensino em que atua; conhecer estratégias de monitoramento qualitativo e quantitativo de aprendizagens dos alunos e de sua orientação pelos professores; conhecer estratégias de supervisão, acompanhamento, orientação e

feedback do desempenho profissional orientado para a promoção de aprendizagens; compreender a natureza dos processos de dinâmica de grupo, relacionamento interpessoal e da dimensão afetiva e social envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

b. Em relação aos processos de relacionamento interpessoal e comunicação

Compreender teorias e relações humanas e de dinâmicas de grupo; compreender os princípios de comunicação efetiva e dominar estratégias de ouvir, falar, comunicação não verbal e escrita, adequadas ao processo educacional; compreender teorias de motivação humana e suas expressões na realidade educacional; compreender os processos de conflito, resistência a inovações, construção de consenso, tomada de decisão compartilhada, trabalho em equipe e processos sociais em geral.

Uma forma extremamente importante para o desenvolvimento de competências para o exercício da liderança consiste na realização da auto avaliação. É muito importante também estar atento a atitudes e comportamentos pessoais que podem contribuir de maneira negativa na capacidade de influenciar as pessoas, tendo em vista o seu controle e a melhoria do acervo pessoal de habilidades e atitude de gestão.

Quando nos descuidamos do nosso comportamento, e agimos desatentamente, resulta que, inadvertidamente, fazemos coisas que podem causar danos nos processos sociais, sem percebermos. Um tom de voz, um gesto, uma expressão facial, a estrutura da frase, a seleção e palavras podem passar mensagens contrárias ao que deveríamos estar dizendo. Daí, portanto, ser necessário que cuidemos desses aspetos.

IV – CONCLUSÃO

O presente trabalho de investigação que aqui se conclui, tratou de diversas questões que perpassam o cotidiano da vida escolar, principalmente das escolas públicas que tivemos como objeto da nossa reflexão no sentido, de acrescentar algo mais, no que se refere às diversas questões candentes, quando se fala na implementação e operacionalização da gestão democrática nessas referidas escolas.

Inicialmente foi feita uma análise epistemológica, cujo objetivo foi fazer a distinção entre a gestão como administração e a gestão democrática realçando as diferenças intrínsecas entre esses dois modelos de gestão. Em seguida, e ainda no primeiro capítulo, falou-se sobre a gestão democrática da escola pública brasileira, onde procuramos evidenciar que a democratização da gestão implica a garantia do direito à educação para todos, por meio de políticas públicas, materializadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliação da sociedade, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das instituições educativas o que implica, também, processos de avaliação, capazes de assegurar a construção da qualidade social inerente ao processo educativo, de modo a favorecer o desenvolvimento e a apreensão de saberes científicos, artísticos, tecnológicos e sócio-históricos, compreendendo as necessidades do mundo do trabalho, os elementos materiais e a subjetividade humana.

Foi feito o mapeamento cronológico da história da gestão democrática da escola pública no Brasil, numa tentativa de demonstrar o quão foi difícil mudar mentes e mentalidade através do rompimento com ideias pré-concebidas, preconceituosas e muitas vezes excludentes. Entretanto, a luta para a democratização da escola pública não se ateve as barreiras, e, conseqüentemente, podemos até afirmar que houve a emergência de novas formas de gestão que mudaram em parte o cenário anterior, pautado por uma política centralizadora, burocrática, ineficaz que em nada contribuiu para a qualidade da gestão escolar, refletindo assim, nos resultados dos alunos.

No entanto, nem tudo foi rosa ao longo desse percurso, foi necessário enfrentar e contornar barreiras de todos os tipos. Barreiras essas que muitas vezes, estavam diretamente ligados à própria equipe responsável pela gestão da escola, e muitas vezes ligada ao próprio sistema educativo altamente hierarquizado, centralizador, burocrático que em vez de facilitar os processos de democratização das escolas, acabavam dificultando as ações no terreno que

muitas vezes são permeadas por situações inusitadas e contingentes e que é preciso agir com rigor e celeridade. Outra barreira ainda hoje existente, talvez seja a fraca participação popular na gestão das escolas públicas. É de realçar que todos reconhecem essa necessidade, mas, cada vez mais o que se vê, é que as comunidades estão cada vez mais distantes das escolas.

No entanto, esforços homéricos têm sido feitos no sentido de promover cada vez mais uma gestão participativa, democrática, aberta, mesmo lutando contra os reminiscências de outra cultura de gestão, que está condenado ao desaparecimento, tendo em conta a nova visão que se tem vindo a adquirir sobre o papel da escola na formação de mentes inquietas e de cidadãos comprometidos, mas, que nada disso se materializará se não houver uma gestão que responda aos desafios contemporâneos da escola e da sociedade cada vez mais complexa, exigente, e, sedenta de inovações no campo do ensino e das relações interpessoais.

No segundo capítulo, iniciamos nossa reflexão sobre a legislação na gestão escolar, presente na constituição federal, sem a qual seria impossível conseguir as conquistas, até agora alcançadas, e, mostramos efetivamente as leis que contribuíram para a legitimação das políticas públicas no que tange a gestão democrática. Nesse âmbito investigamos também, as contribuições de vários pensadores que tem refletido sobre o assunto, contribuído assim, para que essas leis fossem uma realidade, através da materialização de práticas coerentes com a nova visão e o novo paradigma da gestão escolar. No entanto e como referimos essas práticas efetivas na gestão das escolas não seria possível sem uma adequada formação dos gestores escolares, que possuem um papel importantíssimo na materialização das políticas públicas e na descentralização e democratização da gestão escolar, como fator de transformação e que facilita a participação coletiva nos destinos e nas ações desenvolvidas dentro e fora dos estabelecimentos de ensino.

Por isso, torna-se necessário que os gestores atuais empreendam e tenham em mente que sua prática depende muito das suas competências técnicas, científicas e pedagógicas necessárias para fazer um ótimo trabalho, e que isso, só é possível através de uma boa formação inicial, complementada com formações continuadas, sem desprezar a prática cotidiana, onde realmente tudo o que se aprende na teoria é experimentado na prática, mensurando assim, o que se aprende na academia e o que é passível de ser implementado no terreno, onde a contingência e os desafios são outros. O gestor tem que ter a noção de que gerir não é uma tarefa individual, mas sim, coletiva, ou seja, a participação efetiva de outros membros da comunidade escolar fazem da gestão uma tarefa menos penosa e mais agradável

na medida em que os resultados a curto e longo prazo, podem mostrar que a divisão de tarefas o incentivo a participação democrática é mais eficaz do que uma gestão autocrática.

No entanto, e apesar dos avanços, ainda sofremos de um mal que é a escolha dos gestores que ainda carece de uma clarificação legal no que tange a materialização dessa possibilidade. De entre as várias modalidades, refletimos sobre as indicações políticas, o concurso público, as eleições diretas e as formas mistas. Refletimos sobre as vantagens e desvantagens de cada um, mas em nosso entender as formas mistas ou híbridas, podem ser uma saída para melhorar esse processo, pois, consistem em aliar processos técnicos e políticos com o intuito de minimizar as fragilidades dos mecanismos “puros” de escolha, uma vez que, muitas vezes esses mecanismos estão contaminados ideologicamente.

Finalizamos o capítulo, refletindo sobre as contribuições da gestão democrática, onde realçamos que o mesmo deve promover a participação efetiva de toda a comunidade escolar, em todos os aspectos do cotidiano escolar desde as tarefas e atividades mais simples aos mais complexos e exigentes, como organização e planejamento anual com o corpo docente, a tomada de decisões importantes, definições técnico-pedagógicas, procura de financiamentos para projetos, conservação do espaço e dos bens da escola.

No terceiro capítulo apoiado principalmente nas ideias defendidas por Heloísa Lück, investigamos sobre a importância da liderança para o exercício de uma boa gestão democrática, e, o gestor nesse aspecto como líder e protagonista de mudanças na gestão da escola pública, promovendo ações que visam romper com práticas sedimentadas e ultrapassadas. Nesse aspecto, as mudanças no âmbito da gestão passam por uma efetiva prática de liderança na gestão escolar, maximizando assim, as possibilidades de motivar, influenciar e manter unida uma equipe, cujos membros partilham dos mesmos objetivos, ou seja, democratizar a gestão escolar e melhorar as condições operacionais e pedagógicas da escola, contribuindo assim, para a melhoria da qualidade de ensino dos alunos.

Investigamos também os fatores que influenciam o desenvolvimento das competências de liderança, dos conhecimentos, habilidade e atitudes de liderança, assim como, os conhecimentos fundamentais para o exercício da liderança. Demonstramos que a liderança resulta de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas, e identificadas alguns princípios importantes para orientar o desenvolvimento dessa competência.

Conclui-se que, nem toda a situação exige a liderança participativa, algumas vezes a determinação e o pulso forte têm que ser empreendido no desenvolvimento da gestão escolar. Os gestores devem relacionar o estilo de liderança adequado de acordo com a situação, mas nunca poderão fugir do diálogo: o saber ouvir é mais importante, às vezes, do que o ordenar. A gestão democrática e participativa que se deseja na unidade escolar é muito mais do que um dever fazer simplesmente, ela é uma construção social e histórica que cria raízes fortes na formação plena do aluno, como ser humano, cidadão, autônomo e ético, pronto para viver em sociedade.

Concordamos plenamente que uma boa liderança reconhece que o diálogo e a motivação é o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer e, também em atividades pessoais e sociais. Entretanto, esta valorização é uma tarefa que demanda percepção, observação e comunicação para conseguir enxergar no outro, sua essência enquanto ser humano, não se limitando somente nas competências que o professor apresenta. Além disso, expressar aquilo que se valoriza é altamente eficaz no sentido de estimular à participação efetiva de todos.

A gestão escolar pressupõe a atuação no sentido de fazer diminuir o espaço da contradição e da diversidade, a partir da explicação dos significados por trás das falas, ações e omissões que ocorrem na escola, e das regularidades praticadas em seu interior, revelando as possibilidades de diminuir as contradições e discrepâncias entre realidade e proposições. Portanto, representa vê-la como ela é, sem medo de enfrentar suas limitações, como condição para a realização de sua potencialidade educacional.

O uso da liderança deve ser uma preocupação constante de alguns profissionais da educação, já que as experiências são valiosas no sucesso da gestão escolar, desde que sejam conscientemente incorporadas no projeto pedagógico. Neste caso o sucesso está no trabalho em equipe. Trabalhando em conjunto reflete de forma mais assertiva sobre a eficácia das práticas desenvolvidas com os alunos. A prática reflexiva ajuda os professores a objetivarem as dificuldades e a aperfeiçoar as suas práticas na sala de aula.

V – REFERÊNCIAS

BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: **Democratização da escola e construção da cidadania. Brasília/DF. v. 1, 2005.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acessado em 23/03/2015.

_____, Ministério de Educação. Secretaria da Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor-** Brasília, DF. Novembro de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acessado 23/03/2015.

CELIBERTI, Lilian. **Atores, práticas e discursos da participação.** In: TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves, org.. Os sentidos da democracia e da participação. São Paulo: Instituto Pólis. 2005

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia.** Teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 4ª. Ed. Cortez, SP: Autores Associados, 1995.

_____, Demerval. **A nova lei da educação - LDB: trajetória e limites.** Campinas: autores associados, 1997.

SILVA, Josias Benevides. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar.** Educação em Revista, Marília, 2007, v.8, n.1, p.21-34. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/250694269/Um-Olhar-Historico-Sobre-a-Gestao-Escolar>>. Acessado em 23/02/2015.

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública.** 3ª ed. – Campinas/SP. Papirus, (Coleção Práxis), 1996.

SILVA, Marta Leandro da: **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. Naura Syria Carapeto Ferreira (org.), São Paulo: Cortez, 2008, 6 ed., p. 119. ISBN 978- 85-249-0690-9. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 273-275, jan./jun. 2009. Disponível em: Disponível em: <[file:///C:/Users/PC/Downloads/118-632-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/118-632-1-PB%20(1).pdf)>. Acessado em 19/03/2015.

SOUSA, Valdivino Alves de. **Gestão Escolar.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/1509/1/A-Gestao-Escolar/pagina1.html.2007>>. Acesso em: 20/03/2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI.** 3ª.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Naura Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2000. Disponível em: <<file:///C:/Users/PC/Downloads/1104-5141-2-PB.pdf>>. Acessado em 12/02/2015.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e proposta.** 4ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo: Cortez, 2001.

_____, Moacir. **Organização do trabalho na escola.** 2.ed. São Paulo: Ática, 1994.

GATTI, Bernardete A.. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. Rev. Bras. Educ. [online]. 2008, vol.13, n.37, pp. 57-70. ISSN 1413-2478. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782008000100006> Acessado em 11/2/2015.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: um campo minado...** Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Educação e Sociedade. ano XX, n. 67, p. 112-149, ago. 1999.

LIBÂNEO, José. Carlos; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2005.

_____, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5ª.** Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, José Aniceto de; SANTIAGO Pietro Otávio Santiago. **Os primeiros conceitos de qualidade total.** Apud MEAR, 1993 p. 12. Disponível em: <<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/OS%20PRIMEIROS%20CONCEITOS%20DA%20GEST%C3%83O%20DA%20QUALIDADE%20TOTAL.pdf>>. Acessado em 10/02/2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Heloísa Luck. – Curitiba: Editoras Positivam, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8. Disponível em: <http://www.fundacaoemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes_da_gestao_escolar_%28livro_final%29.pdf>. Acessado em 12/03/2015.

_____, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010 (Serie cadernos de gestão: vol. 2).

_____, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 4ª ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2012. (Série Cadernos de Gestão; vol.4)

_____, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** v. 1 – Petrópolis/ RJ. – Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

_____, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 8ª Petrópolis RJ, Vozes Editora. 2008 (série de cadernos de gestão vol.5)

_____, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em aberto, Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev. /jun.2000. Disponível em <<file:///C:/Users/PC/Downloads/1087-5061-2-PB.pdf>>. Acessado em 20/02/2015.

_____, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5º Ed. São Paulo, 2001.

_____, Heloísa. Entrevista. Publicado no site: **GESTAO ESCOLAR**, Edição 001, ABRIL 2009. Título original: Toda a força para o líder. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>>. Acessado em 26/03/2015.

MACHADO, Ana Luiza. **Formação de gestores educacionais.** In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. Gestão educacional: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999.

MANIFESTO dos Pioneiros da Educação Nova. **A Reconstrução Educacional do Brasil.** Ao Povo e ao Governo. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1932.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. “**Gestão escolar**” (verbetes). Dicionário Interativo da Educação Brasileira – Educa Brasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=37>>. Acessado em 23/03/2015.

OLIVEIRA, João Ferreira de. et al. **Gestão escolar: definições, princípios e mecanismos de implementação.** Material didático utilizado no Programa Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na disciplina Políticas e Gestão na Educação. 2010.

PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação Popular e Educação de Adultos.** 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1985.

PARENTE, Marta, LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental.** Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª. Ed. São Paulo: Ática, 2001.

_____, Vitor Henrique. **Administração Escolar.** Introdução Crítica. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1986.

_____, Vitor Henrique. **Administração escolar introdução crítica.** São Paulo. Cortez Editora. 1987.

_____, Vitor Henrique. **Estrutura da escola e prática educacional democrática.** In: REUNIÃO ANUAL DA ANPEd, 30., 2007, Caxambu. Anais: 30 anos de pesquisa e compromisso social. Rio de Janeiro: ANPEd, 2007

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar.** Porto alegre, artmed, 2000.

RIBEIRO, José Querino. **Introdução à administração escolar**: alguns pontos de vista. Cadernos da ANPAE. Salvador, ANPAE, n. 02, 1965.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1982.

SILVA, V.G. por um sentido público da qualidade da educação. 120 f. 2008. Tese de (Doutorado) – faculdade de Educação, Universidade da São Paulo, São Paulo 2008.

XAVIER, Filho Moacyr Sampaio. **Por que mudar de paradigmas?** In: Revista “controle de qualidade” n. ° 34, Março de 1995.