

# GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO ENSINO

## Particularidades e Possibilidades Contemporâneas

Adelita Barros de Aguiar<sup>1</sup>

Alcione Oliveira de Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

Com o processo de democratização escolar aprofunda-se o debate em torno da figura do diretor e da gestão democrática e participativa. As instituições de ensino deixam o estilo tradicional de administrar, para adotar um novo modelo de administração totalmente voltado e integrado à esfera pedagógica. Assim o gestor escolar da atualidade deve priorizar a função social da escola enquanto socializadora do conhecimento científico; embasada no compromisso político e de competência teórica aliada a prática, pois, a efetivação de uma Proposta Pedagógica coerente com os princípios da democratização da educação, dependem de suas ações e da visão estrategista aliada ao acesso e permanência e da qualidade do processo ensino-aprendizagem, pois as ações administrativas, nessa perspectiva devem visar o produto final, que é a educação. A garantia de estudos permanentes e a oportunidade de participação coletiva na tomada de decisões quer seja no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas garantem a transparência do processo e com a participação efetiva do Conselho Escolar na direção das atividades desenvolvidas a gestão vivenciará um permanente processo de reflexão, discussão e decisão sobre os problemas existentes. Na ótica atual de Gestão surge o modelo de administração escolar em que os gestores são escolhidos através de eleição direta, com a participação de funcionários preparados para a função, geralmente professores de carreira, e que conhecem a fundo a realidade da instituição. Essa é uma nova forma de administrar e algo impensável até bem pouco tempo atrás. Neste enfoque é que o assunto ganha destaque e a gestão participativa torna-se uma das grandes metas da democratização do ensino no Brasil

**Palavras-chaves:** gestão democrática. gestão participativa. Ensino superior. Educação.

### ABSTRAT

The process of school democratization deepens the debate around the role of director and democratic and participatory management. The educational institutions leave the traditional style of administering, to adopt a new model of administration totally geared and integrated to the pedagogical sphere. Thus, the current school manager must prioritize the social function of the school as a socializer of scientific knowledge; based on political commitment and theoretical competence allied to practice, since the implementation of a Pedagogical Proposal consistent with the principles of the democratization of education, depend on their actions and the strategic vision allied to access and permanence and the quality of

---

<sup>1</sup> Professora do Instituto Federal do Paraná, Enfª Ms. Em Promoção da Saúde.

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de especialização em Docência Universitária da FACULDADES INTEGRADAS DE DIAMANTINO-MT-FID.

the teaching-learning process , because the administrative actions, from this perspective must aim at the final product, which is education. The guarantee of permanent studies and the opportunity for collective participation in decision making, whether in the planning, execution, monitoring and evaluation of the administrative and pedagogical issues guarantee the transparency of the process and with the effective participation of the School Council in the direction of the activities developed the management will experience a permanent process of reflection, discussion and decision on the existing problems. In the current perspective of Management, the model of school administration appears in which the managers are chosen through direct election, with the participation of employees prepared for the function, usually professors of career, and who know in depth the reality of the institution. This is a new way of managing and something unthinkable until very recently. In this approach, the subject is highlighted and participatory management becomes one of the great goals of the democratization of education in Brazil.

**Keywords:** democratic management. participatory management. higher education. Education.

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por objetivo demonstrar que a consciência e a prática democrática precisam ser trabalhadas dentro do contexto educacional, a fim de que toda sociedade possa saber exercer sua cidadania de forma consciente, intervindo na realidade em que vivemos, no que se refere a educação e assim transformá-la.

Este estudo se justifica na educação nos dias de hoje, pois, sob o ponto de vista de sua estrutura e dinâmica organizacional, é uma herança das teorias clássicas de organização.

Para que ela, a escola concretize as ideias de qualidade de ensino e para que todos aprendam de fato, é necessário que o gestor seja articulador, atuante e participativo nas questões que envolvam o campo pedagógico da escola. O maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino é o gestor. Todavia, o pedagógico é a razão de ser de uma escola e uma organização bem gerenciada é quem direciona e dá qualidade ao ensino através de planejamento, acompanhamento, avaliação do rendimento da proposta pedagógica, além de acompanhar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos da equipe escolar.

# 1 ORGANIZAÇÃO CRONOLÓGICA DO GESTOR EDUCACIONAL DA MODERNIDADE

Foi no início do século XX que os processos de gestão assumiram status científicos, após a publicação dos postulados e estudos de Taylor. No momento em que a Sociedade Industrial formalizava sua ideologia homogênea os paradigmas administrativos dessa época criaram nova ótica e uma sofisticada evolução que se intensificou nos anos posteriores.

Porém, percebe-se que a administração tem antecedentes históricos desde Sócrates, Platão e Aristóteles que a partir de suas concepções filosóficas serviram de influência para o modelo donde se herdou a prática e o conceito de “organização” e de “staff” (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004, p. 560) segmenta academicamente o desenvolvimento da teoria administrativa em três distintos períodos de sua trajetória: “o período cartesiano e newtoniano”, o “período sistêmico” e “o período atual”.

Toma como ponto de partida para o primeiro período, os estudos e postulados realizados por Taylor, no qual o período cartesiano e newtoniano se define como: “criação das bases teóricas da Administração que fora iniciada por Taylor e Fayol e que envolveram principalmente a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Neoclássica.

Dessa forma, de acordo com Chiavenato (2004 p.260) o período cartesiano e newtoniano se define como:

“criação das bases teóricas da Administração iniciada por Taylor e Fayol envolvendo principalmente a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Neoclássica. A influência predominante foi a física tradicional de Isaac Newton e a metodologia científica de René Descartes. Foi um período que se iniciou no começo do século XX até a década de 1960, aproximadamente, e no qual o pensamento linear e lógico predominou na teoria administrativa.”

Assim se percebe nessa conjuntura uma grande influência de Isaac Newton e da física tradicional, além da metodologia científica de René Descartes. Esse que se iniciou século XX durou aproximadamente até a década de 1960, no qual o pensamento linear e lógico predominou na teoria administrativa, sendo resultado principalmente do advento da Sociedade Industrial e da ideologia que hegemonizou essa sociedade, dessa forma, a escola assumiu características de organização empresarial, passando a ser administrada em consonância com os

modelos vigentes para as empresas.

Neste período o Administrador Escolar passa a ser um especialista em administração, é ele quem coordena e controla o trabalho alheio, recolhendo o saber de todos em suas mãos. Esse diretor, a partir daí assume a posição de especialista, contém em sua essência os princípios Taylorista de gerência, aquele que organiza, controla e administra. Aquele que detém a concepção do trabalho planeja e controla a execução do mesmo, concebendo o ato de administrar como a seleção de recursos para se atingir determinados fins.

Já o segundo período chamado de “sistêmico”: “aconteceu a partir da influência da teoria de sistemas que substituiu o reducionismo, o pensamento analítico e o mecânico pelo expansionismo, pensamento sintético e teleologia.

Com a abordagem sistêmica a Administração passou a ser concebida como a busca do equilíbrio na dinâmica organizacional em sua interação com o ambiente externo. (CHIAVENATO, 2004 p.260) assim define:

(...) aconteceu com a influência da teoria de sistemas que substituiu o reducionismo, o pensamento analítico e o mecânico pelo expansionismo, pensamento sintético e teleologia, respectivamente a partir da década de 1960. A abordagem sistêmica trouxe uma nova concepção de Administração e a busca do equilíbrio na dinâmica organizacional em sua interação com o ambiente externo.

Com a evolução desse processo, determinou-se, conseqüentemente, a evolução do modelo de Gestão Educacional e escolar. É dentro dessa concepção que surgem os especialistas na organização do trabalho na escola, produto, da diversificação, da divisão do trabalho escolar. É também neste período que irão surgir às habilitações para Orientação, Supervisão e Administração Escolar no curso superior de Pedagogia. Conforme se observa na Lei 5692/71, capítulo V, artigo 33:

Art.33: A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em cursos superiores de graduação, com duração plena ou curta ou de pós-graduação.

Dentro dessa concepção surgem os especialistas na organização do trabalho na escola, como parte da divisão do trabalho escolar.

O terceiro o período surge a partir da influência das teorias do caos e da complexidade administrativa. Sendo revelado pelo filósofo Karl Marx, quem define

que: “a burguesia não pode existir sem revolucionar continuamente os instrumentos de produção” (MARX, ENGELS, 2001; p. 48), isto é, sem revolucionar as organizações.

Na medida em que aconteciam as evoluções acima descritas, a teoria administrativa passou por reajustes e adequações. Sendo que cada uma dessas teorias representa, de certa forma, o panorama político e ideológico de sua época e ainda as mudanças originadas a partir do desenvolvimento sociocultural; o qual, se faz repercutir numa identidade própria e evolutiva de Gestão.

Em relação à orientação dos programas para a educação nos aspectos relativos à administração escolar, percebe-se que certos resultados determinados são causados pela ação e a interação de elementos de forma praticamente aleatória. As mudanças no campo educacional puderam começar a ser percebida a partir dos anos 80 com a democratização da gestão escolar que tinha como objetivo superar a conduta tradicional baseada no clientelismo e corporativismo. Segundo Luck (2000, p. 14).

Estas reformas abrangem um movimento para democratizar a gestão e aprimorar a qualidade educacional, traduzindo estratégias diversas. O estabelecimento de colegiados ou conselhos escolares, que incluem representantes dos professores, dos funcionários, dos pais e o diretor da escola, com autoridade deliberativa e poder decisório, tem obtido níveis variados de sucesso.

Essa tão desejada democratização consiste no compromisso político social em defesa da educação e da escola pública de qualidade; no entendimento através de uma postura crítica em todo processo de desenvolvimento e em todas as ações a serem realizadas, no domínio da natureza pedagógica; evidenciando o acesso a cultura universal enquanto direito do ser humano, sendo que a escola pública tem o papel de instrumentalizar os alunos para a compreensão da realidade.

A eleição direta para diretores tem como maior virtude a explicitação do debate no contexto da escola. Permite que os vários segmentos que a compõem se manifestem e defendam seus interesses, e ao final, através do debate cheguem a uma dada convivência. Oliveira (2000, p.108) ressalta que:

As eleições diretas representam a possibilidade de introduzir certos elementos de horizontalizado de uma relação cristalizada de cima para baixo. Porque ela não só permite como necessita de participação de todos, sem a qual não é possível prosseguir, pois falta-lhe legitimidade.

É nessa busca de autorização, de respaldo, que os portadores das condições últimas para gerir a escola vão infligir sobre os demais segmentos que a compõem (p. 108).

Esse novo gestor divide as responsabilidades e delega poderes aos outros parceiros para compartilhar as funções da escola, passa a discutir com a comunidade e a participação dos pais torna-se um dos pontos-chaves do processo administrativo e pedagógico, pois estes acompanham o desempenho de alunos e professores, além de participar da elaboração e execução de projetos discutindo, dando sugestões, fiscalizando e em alguns casos tomando decisões.

Ao diretor ainda cabe à missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas e, principalmente conscientizar todos da importância da contribuição individual para o sucesso geral da administração, cabe a ele desenvolver as competências de buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos, procurar soluções alternativas, enfim estar em sintonia com as mudanças da área e não perder de vista as metas educacionais.

Nesse sentido, cabe aos gestores a clareza sobre estes aspectos que se entrelaçam e repercutem nas suas práticas. Assim concebida e desenvolvida a gestão educacional torna-se limitada, pois os aspectos fundamentais da gestão que visam à promoção da democracia são suprimidos em virtude de tais concepções.

## **2. NOVOS PADRÕES DE GESTÃO EDUCACIONAL**

O aprofundamento do processo de democratização política de nossa sociedade ocorrida na década de 80 do último século fizeram com que o diretor escolar passasse a exercer suas atividades sob pressões do que tal conceito impunha e, nesse sentido o diretor necessariamente precisou deixar de ser um mero burocrata revelando assim sua face de educador. Segundo Nogueira (1998), a própria palavra “Diretor” passou a ser questionada, não só pela sua sintaxe, mas por todas as ideologias provenientes das ações delegadas ao diretor. Assim, elevam-se as ideias de que o ideal não é que a instituição seja dirigida por uma única pessoa e sim por um colegiado. A proposta sugere que a direção da Escola seja exercida por representantes de todos os envolvidos no processo educativo.

Nogueira argumenta que com as eleições de 1982, chegam ao poder, nas

esferas executivas estaduais e municipais, administrações progressistas que passam a estimular a eleição, em todas as escolas, de Conselhos Consultivos ou mesmo Deliberativos. Por meio de seus representantes nesses Conselhos, pais, alunos, funcionários e professores são chamados a participar das decisões sobre temas políticos pedagógicos, administrativos e financeiros. Os Conselhos devem também acompanhar a implementação dessas decisões e avaliar a eficiência e eficácia das ações desenvolvidas na escola.

Entretanto, Nogueira, (2004, p.59) esclarece que:

Tudo isso é muito difícil, pois a nossa sociedade caracteriza-se pela falta de experiência, de participação, pelo descrédito as instituições representativas e pelo predomínio do individualismo, desestimulando a busca de soluções coletivas para os problemas da realidade.

Com isso percebe-se que a autora, traz a tona a resistência existente em muitas instituições públicas de educação contra essa iniciativa de dividir o poder com os Conselhos de Escola, possibilitando a estes o poder de atuar juntamente com toda a equipe afim de tornar o espaço escolar auto gerenciável, onde todos são capazes de diagnosticar os problemas e encaminhar soluções.

A partir dos anos 90 a revalorização da gestão educacional, ou escolar, assumiu o caráter de emergência evidenciado nos estudos da área, entretanto, isto não produz um conhecimento propriamente dito. Machado (2001, p.18), assim exemplifica o fato: “a literatura oficial promove um movimento de síntese por vezes de retrocesso, pelo resgate maquiado das escolas de pensamentos anteriores com forte componente de técnicas de controle”.

Na análise a autora, diz que as transformações sociais, em especial as decorrentes do crescimento econômico excludente, com ênfase na evolução tecnológica têm provocado mudanças profundas nos mercados de trabalho em todo mundo. Entre as prioridades está a necessidade de atender à crescente demanda por parte das economias de trabalhadores adaptáveis capazes de adquirir novos conhecimentos sem dificuldade e deve contribuir a constante expansão do saber.

Lück (2000, p.94) relata que a tarefa dos gestores educacionais visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objetivos da escola. Nesse sentido o

movimento da gestão em educação reconhece a necessidade de unir algumas mudanças estruturais e de procedimentos que, de acordo com Luck (2000) são os seguintes: a) participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola; b) criação de um colegiado ou Conselho Escola que tenha tanto autoridade deliberativa quanto poder decisório; c) repasse de recursos financeiros as escolas e conseqüentemente aumento de sua autonomia.

A autora, é categórica ao afirmar que no Brasil alguns Estados tem avançado no sentido de combinar o mapeamento de candidatos potenciais para a função de diretor com base em critérios profissionais, com a definição de uma lista contendo o nome de três candidatos qualificados que se submetem a uma eleição durante uma assembleia escolar que define, por meio de votos de pais, mestres, alunos e demais funcionários, o futuro diretor, porém em outras ocasiões, quando a escolha ocorre por afinidade o processo acaba gerando desconforto e insegurança na instituição. “Este avanço combina a competência profissional do candidato com uma forte participação da comunidade e de todos os funcionários e professores da escola”. (LÜCK, 2000, p.94).

Nesse sentido, se torna evidente que quando maior o estabelecimentos de vínculos profissionais, aliados à competência, mais condições os candidatos possuem de realizar um bom trabalho em parceria com a comunidade e com isso promover uma gestão participativa e ativa.

### **3. A COMPREENSÃO DA IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR**

A escola tem grande importância na representatividade de uma sociedade. Desde os tempos mais remotos coube a educação a tarefa de preparar indivíduos para exercer funções intelectuais e de grande responsabilidade. No Brasil a formalização da escola começou a partir dos Jesuítas e ao longo de mais de quinhentos anos vem passando por transformações que a fazem assumir grande papel na sociedade.

Sua existência está defendida através de Leis e Decretos e principalmente estipulada pela Constituição Federal de 1988 que no seu artigo 205, destaca a importância da escola no seio da sociedade, reforçando a relevância de esforços sociais, sendo assim descrita:



(...) a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 2004, p. 121).

Dessa forma os governantes através da efetivação das instituições educacionais, com os gestores da educação exercem uma função social e que busca proporcionar acessibilidade das comunidades carentes à escola, garantindo-lhes sua permanência e desenvolvimento pessoal e cognitivo a partir de programas sócio educacionais.

Todavia, pode-se afirmar que o ensino não é a finalidade do processo educativo, mas sim o meio pelo qual a aprendizagem do aluno é efetivada. Monteiro evidencia que a escola é o local que tem a instrução como sua principal dimensão educativa, pois educa através da instrução (CHERVEL, 1990, p. 188 apud MONTEIRO, 2001, p. 121).

Borges e Moreira (2003) afirmam que o aluno com sua identidade particular é o ponto de partida para a organização do ensino. O gestor escolar deve partir da realidade da escola como um todo para daí traçar os objetivos e metas para uma aprendizagem de sucesso.

Segundo (RUSSO, 2007):

Dentre os fatores determinantes para uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, está o entendimento da gestão escolar como uma prática social de apoio à prática educativa legitimada via exercício da participação, da democracia, da autonomia. Portanto, a gestão escolar democrática é uma condição necessária para se produzir uma educação de qualidade (RUSSO, 2007).

Se a educação há muito já tem sido uma necessidade da sociedade, a gestão escolar vem sendo conhecida como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola. As discussões sobre o tema ficam cada vez mais calorosas e a necessidade de discutir alguns conceitos existentes sobre esse aspecto da escola leva cada vez mais a realização de estudos e debates sobre o assunto.

Para falar sobre gestão é preciso considerar que esse é um aspecto fundamental para o bom desenvolvimento da escola e está determinado na legislação em vigor. De acordo com o PRADDEM (Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Municipal, 2003), "o tipo de gestão a ser adotado,

no âmbito da educação pública brasileira, é, por imposição legal, o democrático”. O artigo 206 da Constituição Federal Brasileira, bem como o artigo 3º inciso VIII da LDB assim o determina.

Cabe aos órgãos governamentais criar meios para que as escolas possam ser administradas de forma coerente e com os recursos necessários. Para tanto é preciso que a gestão escolar aconteça de forma satisfatória e equilibrada, sendo uma tarefa compartilhada entre diretor, equipe pedagógica e demais profissionais da educação e ainda contando com a colaboração de todos os envolvidos no processo de ensino.

Dessa forma, as autoras Urban, Scheibel e Maia (2009, P. 87), ao tratar da didática na organização do trabalho, evidenciam que:

É necessário pensar a didática para além das simples renovação das formas de ensinar e aprender. O desafio não reside apenas no surgimento ou criação de novos procedimentos de ensino, ou em mais uma forma de facilitar o trabalho do educador e a aprendizagem do educando. Mais do que isso, a didática tem como compromisso buscar práticas pedagógicas que promovam um ensino realmente eficiente, com significado e sentido para os educandos, e que contribuam para uma transformação social.

O planejamento precisa ser constantemente discutido e avaliado não só pela equipe gestora escolar, mas também por todos os envolvidos no processo de ensino, pois somente assim as aprendizagens de todos na escola, serão de fato significativa, eficaz e eficiente para nortear as ações previstas, sendo capaz de direcionar as tomadas de decisões para uma formação humana de qualidade.

#### **4. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR**

A gestão democrática da educação está centrada no eixo da eficácia e da eficiência, onde o governo apoia e promove a participação do Terceiro Setor na educação. Pablo Gentili (2002), reafirma que a eficácia e a eficiência instauradas na educação tratam-se de uma visão mercadológica da educação, transferindo-a da esfera política para a esfera do mercado, a qual nega a condição de direito social e transforma-a em possibilidade de consumo individual, de acordo com às regras do mercado.

Dessa forma, pode-se afirmar que as questões pertinentes à política pública as quais deveriam ser de responsabilidade do Estado, perdem essa

característica e se revestem de intenções baseadas em princípios a coesão das desigualdades geradas pelo próprio sistema capitalista de produção. Com isso se pretende estabelecer os princípios da equidade, e não da igualdade, o que consiste em apenas diminuir as tensões entre os grupos e as classes sociais.

Embora as políticas públicas de educação tenham sido geradas a partir do resultado das demandas sociais, elas têm exercido o papel de atenuar as desigualdades sociais, mantendo o caráter da exploração dos trabalhadores, o que não rompe com a lógica capitalista.

De acordo com (CEPAL & UNESCO, 1995 p. 127). O fato trata-se de ter como princípio a estreita vinculação entre sistema de ensino e empresa, como podemos observar:

[...] infere-se que os princípios básicos que orientam uma política educacional bem sucedida parecem ser comuns nos diferentes casos nacionais: altos níveis de qualidade, respeito e valorização dos professores e estreita articulação entre sistemas de ensino e empresa. Conforme (CEPAL & UNESCO, 1995 p.175).

Nessa perspectiva, a gestão democrática da educação assume os contornos da gestão empresarial. No Plano Nacional, a LDB/96 prevê mecanismos de gestão democrática para a escola pública, por meio da descentralização pedagógica, administrativa e financeira. No plano pedagógico, a lei prevê em seu Art. 3º, inciso VII que as escolas devem ser geridas e administradas na forma da gestão democrática.

Já, de acordo com Boaventura de Santos (2008) em seus estudos sobre a Universidade no século XXI, se percebe a indução da crise institucional por meio da crise financeira, à qual tem se acentuado nos últimos vinte anos e tornando-se em um fenômeno estrutura gerado a partir da perda de prioridade da universidade pública entre os bens produzidos, que envolvem também as políticas públicas do Estado sob a ótica neoliberal.

Dessa forma a gestão democrática nas universidades públicas, muitas vezes tem o caráter de identificar as debilidades institucionais identificadas, ao invés de servirem de justificção a um vasto programa político-pedagógico de reformas, que, foram declaradas insuperáveis e utilizadas para justificar a abertura generalizada do bem público universitário á exploração comercial (SANTOS, 2008, p.18).

Nesse sentido percebe-se no cenário educacional brasileiro, uma cisão histórica entre a Educação Básica e o Ensino Superior, onde estes são tratados como subsistemas distintos e dissociados, o que é amplamente criticado por Saviani (1999, p. 120), uma vez que segundo o autor a educação precisa ser entendida como um único sistema, haja vista que "o sistema resulta da atividade sistematizada; e a ação sistematizada é aquela que busca intencionalmente realizar determinadas finalidades".

Para acalorar esta discussão Dalila Oliveira afirma que:

A própria noção de educação básica e superior dá a ideia de que ambas compõem partes de uma mesma unidade, já que a primeira é básica porque constitui a base necessária para se chegar ao topo, ou seja, constitui-se em infra-estrutura para a segunda que seria superior e, por isso mesmo, superestrutura. O fato de que o atual Conselho Nacional de Educação se organiza em duas câmaras, de educação básica e educação superior, pode ser um elemento a mais a contribuir para uma falsa e indesejável separação entre as duas modalidades de ensino (OLIVEIRA, 2006, p. 92)

Os documentos legais que orientam a educação brasileira expressam que a lógica do neoliberalismo está apregoada na reforma do Estado. A Emenda Constitucional nº 19 de junho de 1998 ratifica esse pensamento ao propalar a possibilidade de criação das Organizações Sociais e dos Contratos de Gestão vai interferir nos rumos que tomará o debate em torno da Autonomia Universitária, o que converge com as orientações mais recentes para a gestão da educação básica.

As políticas organizadas pelo Estado, principalmente nas Instituições de Ensino Federais (IFES) evidenciaram o foco na autonomia, na avaliação e no financiamento, sempre a utilizando como responsável por comprometer a universalização do ensino superior público, onde o discurso vem acompanhado da necessidade de flexibilização das formas de gestão, principalmente financeira.

Daí a implementação de políticas que priorizam o planejamento descentralizado e da avaliação como instrumentos que sirvam de critérios para o financiamento dos cursos, ou seja, foco no produtivismo e na meritocracia acadêmica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Participar na direção e gestão educacionais pressupõe a capacidade de compreender a instituição na sua dimensão organizacional, de tomar decisões, de concitar vontades, de gerir conflitos, de facilitar a comunicação, de construir projetos com contributos de diferentes intervenientes.

Dessa forma, entende-se que a questão do desenvolvimento da qualidade de ensino, baseia-se em uma orientação mais global e abrangente, com visão a longo prazo, pois se tem observado, ao longo da história de nossa educação, que não se tem promovido a melhoria da qualidade do ensino e a melhoria das condições físicas e materiais das instituições de ensino de modo geral.

A instituição de ensino superior, inserida no contexto capitalista, tem analogia com a empresa no tocante a sua estrutura tradicional e aos aspectos absorvidos do sistema; porém, seus objetivos diferenciam-se dos da empresa capitalista. Cada ambiente organizacional deverá estar adequado em termos de metas e objetivos, realizando tarefas e rotinas que agreguem valor aos produtos e serviços, impactando a sua qualidade final. Este conjunto de rotinas e procedimentos deve ser dinamicamente analisado e otimizado sempre que possível.

Para que todo o processo flua com qualidade é preciso de mentes abertas na direção do estabelecimento. O diretor é o esteio da estrutura econômica, financeira e de recursos humanos, porém toda equipe gestora é de suma importância para que as metas e objetivos sejam alcançados e a educação evolua continuamente. Qualquer ação isolada tem demonstrado resultar em mero paliativo aos problemas enfrentados, e a falta de articulação entre eles explicaria casos de fracasso e falta de eficácia na efetivação de esforços e despesas para melhorar o ensino, dispendidos pelos sistemas de ensino.

Nesse sentido, faz-se necessário um repensar da gestão, para que essas atitudes encontrem o limiar e um equilíbrio entre as reais necessidades de uma práxis democrática e participativa envolvendo todos os sujeitos que fazem parte da instituição escolar.

Por outro lado, exige o desenvolvimento de capacidade política e técnico-política, necessárias para tornar esse projeto factível e incorporá-lo gradativamente ao sistema educacional, nos seus diferentes níveis

administrativos e segundo a realidade socioeconômica de cada região, estado e município.

Pode-se afirmar que a autonomia da escola, como práticas que vêm se instituindo dentro dos sistemas educacionais públicos, geram uma descentralização e apontam para a possibilidade de se inaugurar uma sociedade mais participativa, integrada e voltada para a busca de seus interesses próprios, ampliando, dessa forma, sua capacidade de resposta a essas necessidades.

A gestão democrática da educação, na complexidade do mundo atual consiste em colocar a educação a serviço de novas finalidades, a fim de se poder, na tentativa de superar tudo o que tem corroído a humanidade neste quadro de caos e de barbárie em que vivemos construir um futuro mais comprometido com toda a humanidade.

## REFERÊNCIAS

BORGES e MOREIRA (2003) Borges, Heloisa da Silva. **Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar**. Manaus: Edições UEA Ed. Valer, 2003.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília: Mare, 1998.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Senado Federal, subsecretaria de edições técnicas, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988 35 ed. Brasília. 1988.

CHERVEL, A. **História das disciplinas escolares: Reflexões sobre um campo de pesquisa**. Teoria e Educação nº 2, Porto Alegre: Pannônica, 1990, p. 177-229.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 6ª Tiragem. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro. 2004

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2 ed. São Paulo, Cortez, 2000.

GENTILI, Pablo. **O discurso da "qualidade" como nova retórica conservadora, no campo educacional**. In: GENTILI, P.A.A. & SILVA, T.T. (org.) Neoliberalismo, qualidade total e educação. 11.ed. Petrópolis, Vozes, 2002

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.

LÜCK, Eloísa et al. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloisa et al. **A docência participativa: o trabalho do professor Universitário**. Rio de Janeiro : DP&A Editora, Consed, Unicef, 1998

MACHADO, Lourdes Marcelino. **Novos Padrões de Gestão Educacional: a lógica do mercado e a lógica do direito a educação**. Tese de Livre Docente, agosto, 2001.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **Manifesto do partido comunista**. . Martin Claret. São Paulo. 2001

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

NOGUEIRA, M. A. **As Possibilidades da Política: idéias para a reforma democrática do Estado**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

\_\_\_\_\_, **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2004

RUSSO **Gestão Democrática das escolas públicas: o princípio constitucional e a pluralidade de propostas** Miguel Henrique Russo PPGE da Universidade Nove de Julho – UNINOVE E-mail: [mhrusso@uninove.br](mailto:mhrusso@uninove.br)

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no Século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. Brasília 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa e FILHO, Naomar de Almeida. **A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova**. Coimbra, 2008

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1999.

URBAN, Ana Claudia. SCHEBEL, Maria Fani. MAIA, Cristiane Martinatti. **Didática: Organização do Trabalho Pedagógico**. IESDE. Brasil 1999.  
Gestor escolar: qual é o seu papel na nova escola? -  
<http://info.geekie.com.br/gestor-escolar/> 2/5