

DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER: A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Edmar Lucas Ferreira

Mestrando em Linguística pela Universidade Cruzeiro do Sul – UNICSUL; Especialista em Gestão Escolar – Administração, Orientação e Supervisão pelo Centro Universitário de Maringá – CESUMAR; Especialista em Língua Portuguesa pela Universidade Monte Serrat – UNIMONTE; Licenciado em Letras (Português/Inglês) pela Universidade Paulista – UNIP; Licenciado em Pedagogia (Séries iniciais e Matérias pedagógicas do Ens. Médio) pelo Centro Universitário de Maringá – CESUMAR. Coordenador Pedagógico da Rede Municipal Ensino de Mongaguá; Professor do Grupo UNISEPE na FPbe – Faculdade de Peruíbe.

(professor.lukas@gmail.com)

RESUMO

Neste estudo pretende-se analisar a importância da gestão democrática e participativa no âmbito escolar e a efetiva participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Far-se-á um breve histórico sobre o surgimento e a necessidade da gestão escolar definindo termos e conceitos, ressaltando a importância do papel do gestor escolar e da participação social no contexto educacional. Este estudo pretende, também, contribuir, de certo modo, às necessidades de transformação que urgem nosso contexto educacional; mudanças, estas, que devem estar em consonância com a sociedade contemporânea e suas premissas básicas – a emancipação político-social, a cidadania e a democracia. Ao concluir este estudo chegar-se-á a valia da gestão democrática e participativa na escola como via de concretização da democracia na qual nossa sociedade está imbuída.

Palavras-chave: Gestão Escolar - Gestão Democrática - Gestão Participativa - Educação - Sociedade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the importance of democratic and participatory management in the school and the effective participation of all involved in the teaching - learning process. It will be done a brief history of arising and the need of school management by defining terms and concepts, emphasizing the importance of the school manager and social participation in the educational context. This study also intends to contribute in some way on the need of transformation that come in our educational context, changes that should be in line with the contemporary society and its basic assumptions - the political and social emancipation, citizenship and democracy. Upon conclude this study will reach the value of democratic and participatory management in the school as a mean of achieving democracy in which our society is imbued.

Key-words: School Management - Democratic Management - Participative Management - Education - Society.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo fomentar as discussões a respeito da definição, importância e valia da gestão democrática e participativa no âmbito educacional, e do papel do gestor escolar em sua assertiva efetivação.

A gestão de uma escola requer, em primeira instância, conhecimentos e princípios embasados na formação profissional técnico-intelectual de qualidade de forma sempre continuada. Um gestor, e/ou equipe gestora, deve possuir a formação acadêmica necessária para assumir tal função. A formação o levará a qualificação inicialmente, tratando-se do contexto escolar, acadêmico-pedagógica.

Além da formação intelectual e acadêmica exigida, inclusive como consta no art. 64 da LDB 9394/96, o gestor escolar deve ser cômico de seu papel como mediador e formador de cidadãos dentro de um panorama social – deve vislumbrar tanto a formação de seu alunado quanto a formação e qualificação de sua equipe técnica e pedagógica – incluindo a sua.

A formação dos profissionais que desempenham seu fazer laborativo na educação e/ou na gestão escolar, exige coerência para com as necessidades da sociedade contemporânea e as mudanças que lhe são postas. Pazeto (2000) ao tratar da formação e da atividade profissional na educação para a contemporaneidade coloca que:

O quadro sociopolítico e cultural, que ora se apresenta, exige dos educadores e dos gestores institucionais novos referenciais de formação e de desempenho compatíveis com o contexto e oportunidades que se vislumbram. Não obstante a resistência à cultura do dinâmico e do interativo, novos paradigmas de gestão apontam para a necessidade de superação de modelos e performances vigentes, à vista de uma consciência política e profissional que vem tomando conta das organizações governamentais e não-governamentais, com destaque para as instituições educacionais. (PAZETO, 2000, p.163)

Ao considerar as competências exigidas do gestor escolar pela sociedade contemporânea, o autor afirma que:

Uma proposta, ainda que incipiente, aponta as seguintes exigências e recomendações em relação à qualificação dos gestores: a) Formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação. b) Qualificação científica e técnica em gestão de instituições. c) Formação continuada, visando associar conhecimentos e experiências, e

aprimorar o desempenho pessoal e institucional. Constituem vetores desse processo de qualificação as concepções de educação que visam à formação para a autônominadas pessoas e das instituições; a visão de futuro e de empreendedor; a formação para a gestão centrada na liderança e nos processos de coordenação de instituições educacionais. (PAZETO, 2000, p.166)

Tendo em vista a formação tanto técnica quanto humana do gestor escolar é necessário pensar de que forma a gestão do ambiente escolar irá ser concebida. Um processo de gestão escolar embasado nos preceitos da participação, autonomia e democracia resultará em equipes que realizam com maestria as tarefas que lhe forem delegadas. Estando, dessa forma, em consonância com os preceitos exigidos pela sociedade e possuindo a clareza das metas e objetivos do projeto político pedagógico dessa mesma comunidade – que deve ser construído no coletivo, a fim de que as reais necessidades sejam vislumbradas e os planos de ação sejam coerentes para com as mesmas.

É de suma importância que exista participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional – pais, alunos, comunidade escolar, técnicos educacionais, funcionários da escola, educadores, gestor e equipe gestora – para que a educação

aconteça e consolide-se de forma coerente para com os preceitos da legislação vigente e com os ideais educacionais de formação cidadã de nossa sociedade.

Vivemos em uma sociedade democrática onde cada participe, cada cidadão, tem sua função e direito de decisão. Seria incoerente para com os preceitos de nossa sociedade se a escola – local privilegiado para o aprendizado formal, exercício das relações sociais e, por consequência, da cidadania – mantivesse sua postura ditadora, arbitrária e controladora. Grosso modo, seria como ensinar a ser, a pensar, refletir e julgar na (e para) sociedade, embora isso só pudesse concretizar-se e ser praticado fora dos muros da escola ou do ambiente escolar.

Por meio da gestão democrática é possível partilhar decisões, avaliar situações de diferentes pontos de vista, promover e instigar o interesse de todos os envolvidos com a escola (direta ou indiretamente) para que se encontre, perceba-se e perpetue-se uma educação emancipadora, coerente e transformadora.

Diante de tais colocações, é irrefutável que a gestão democrática e participativa na escola é de grande valia à formação do cidadão e dos

profissionais que lhe são postos. Quiçá a melhor e mais coerente forma de gerir uma instituição de ensino, uma vez que o poder centralizado e arbitrário sanciona ideias e ideais de transformação emancipadora de nossa sociedade.

1 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: CONCEPÇÃO HISTÓRICA, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

As teorias clássicas da administração nasceram, de acordo com Miranda (2003), nas primeiras décadas do século XX, sob a égide de, sobretudo, dois autores: Henri Faiol (1841-1925) e Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Faiol elabora uma doutrina sobre a Administração constante em seu livro “Administração Industrial Geral”, publicada em 1917. O autor traça uma dupla posição assumida por parte dos chefes que organizam a empresa, como uma sendo administrativa pela qual o que é/são subordinado/s a esse chefe, tem de possuir habilidades suficientes para exercer sua função profissional.

F.W. Taylor, cujo nome nomeia a expressão *taylorismo*, pretende

aperfeiçoar as dinâmicas do trabalho, distinguindo a concepção do trabalho de sua execução. O sistema de Taylor busca a economia dos gestos e de movimentos, para que a utilização das máquinas e ferramentas sejam aproveitadas e otimizadas ao máximo. Essa tendência quase mecânica das concepções do trabalho e do trabalhador, espalhou-se pelo mundo capitalista até chegar ao campo da educação, sob influência americana, tendo em vista a escola como instituição “prestadora de serviços”. Dessa maneira, os segmentos de uma empresa ou de uma escola se encontram encaixados, redondos e em perfeito funcionamento.

A Administração Escolar se assume diretamente como um ato administrativo de um conteúdo que tem outra face, que é o processo de ensino-aprendizagem em uma instituição acadêmica. O fato educacional que acontece na escola deve ser assumido como “escolar”, pois diz respeito ao processo que envolve as problemáticas oriundas ao ensino e a dinâmica do contexto escolar. Segundo Menezes (1999, p.122):

A administração escolar envolverá apenas os aspectos da educação e a da instrução que se enquadrem e se desenvolvam dentro do processo de

escolarização (...) ela não poderá ser chamada indiferentemente exemplo de “administração educacional”, pois isso seria outra coisa pelo menos mais extensa e mais complexa.

A passagem da administração escolar de um mero ato administrativo de natureza empresarial e econômica para outro aspecto, uma faceta, da administração escolar como um ato pedagógico, não deixou de levantar debates semelhantes aos que foram se organizando em torno do salto dado pela administração escolar em processo administrativo, portanto burocrático, para o caráter político.

Para Sander (2001), é possível vislumbrar a transformação da administração escolar em ato pedagógico e também político:

Ao longo dos anos, tivemos muitas oportunidades de participar ativamente dos debates epistemológicos que fundamentam nossas teorias e práticas de administração da educação. Estudamos e avaliamos significados e a utilização dos critérios de desempenho administrativo adotados historicamente no estudo e na prática da gestão da educação, em particular a eficiência econômica, a eficácia pedagógica, a efetividade política e a relevância cultural. (SANDER, 2001, p.113)

E é assim que a face administrativa despertou o caráter político desde que a administração transformou-se em autoritarismo e

imposição política. Segundo Cury (2002, p.170):

...comandos autoritários de mandamentos legais, os quais, por sua vez, se baseavam mais no direito da força do que na força do direito (...). Em certo sentido, a dimensão pública do serviço público que é a educação escolar, foi executada por razões muito mais próximas do privado e do secreto do que a da transparência do público. O temor, a obediência e o dever suplantaram o respeito, o diálogo e o direito.

A Constituição Federal de 1988, uma vez consolidada como Constituição do Brasil, deu novos horizontes ao sistema escolar e seu funcionamento, contrapondo-se ao período da ditadura militar e seu estado de submissão ao governo autoritário e arbitrário instaurado na época. A Constituição consagra o princípio da gestão democrática para a educação escolar em termos de serviço público, ampliando para as instituições privadas autorizadas e reconhecidas pelo poder público.

Quando a Lei de Diretrizes e Bases foi publicada sob o número 9394/96, as esperanças trazidas pela Constituição puderam ser efetivamente concretizadas, pois o contexto escolar urgia por novas diretrizes, modelos e normas para efetivar o caráter democrático e emancipador proposto pela Constituição. Foram colocados

novos desafios em relação à figura do diretor da escola – pessoa responsável pela gestão e funcionamento escolar – que detinha uma parcela de poder na escola e que aparentemente parecia inconcebível com a participação das decisões com seu quadro de especialistas, professores e técnicos da educação.

1.1 O QUE É GESTÃO ESCOLAR E O QUE É SER GESTOR?

Para que exista gestão escolar há um elemento básico, sem o qual ela não existe: a escola – a instituição de ensino. Lopes (2006, p.18) traz a seguinte definição do que é escola:

As escolas são organizações sociais que tem por finalidade promover o processo de escolarização aos integrantes da sociedade. (...) tem por objetivo proporcionar educação de caráter intencional e sistemático, A educação é intencional porque tem a função de transmitir e analisar a herança cultural da humanidade, acumulada ao longo de sua existência e oferecer condições para que as novas gerações reconstruam e modifiquem os conhecimentos adquiridos para tornar sua existência mais plena. Para realizar suas finalidades e objetivos, a educação se sistematiza e se organiza através de critérios, regulamentos, finalidades e princípios norteadores, razão pela qual é chamada de educação escolar, no contexto de um sistema.

Francisco (2006, p.17), ao conceituar escola, aponta:

Sabe-se que escolas são organizações onde predomina uma interação entre as pessoas para a promoção da formação humana. A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas que a diferenciam das empresas do setor privado. A reunião de pessoas dentro da Unidade Escolar interage entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, para alcançar objetivos educacionais.

É preciso conhecer as necessidades da sociedade atual, para que se consiga interagir sobre elas. Vivemos em uma sociedade democrática e é na escola, um dos lugares privilegiados para isto, que desenvolvemos e aprendemos a viver em sociedade e a desenvolver nossa cidadania.

O processo de gestão escolar está intimamente ligado à comunidade a qual pertence e deve contemplar uma educação voltada para o futuro e para o atendimento às demandas sociais dessa comunidade.

Francisco (2006, p.18), citando Libâneo, afirma que:

Gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Lück (2006, p.35), ao definir gestão educacional, coloca que:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais.

Ainda, segundo a mesma autora:

Corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizam e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2006, p.35)

Embasado pelos postulados dos autores conclui-se que gerir uma instituição de ensino requer organização técnica, administrativa, pedagógica e humana. É preciso que a gestão esteja alicerçada nas políticas públicas e na comunidade em que a instituição esteja inserida.

O compromisso com a formação para a cidadania e para a emancipação social; a participação e autonomia para tomada de decisões

pertinentes às melhorias do ambiente escolar e da comunidade; a preocupação de se atingir os objetivos e metas propostos pelo projeto político pedagógico da instituição e a necessidade de adequar-se às políticas públicas educacionais, fazem da gestão escolar um desafio ao gestor e a equipe gestora.

Gestão, no âmbito escolar, refere-se à capacidade de gerir recursos e promover com maestria o processo de ensino-aprendizagem tendo por base a formação completa daquele que lhe é posto, tendo em vista as necessidades sociais e o caráter formativo do mesmo. Conceituar gestão escolar é relacionar educação, cidadania e exercício político em todos os momentos formativos.

Para que a gestão se conceba é necessário alguém, um profissional, que a exerça a função de gerir a instituição escolar. Entra, então, a figura do gestor escolar – o diretor – e sua equipe gestora (coordenador pedagógico, técnicos educacionais etc).

Nesse sentido é comum ouvirmos a palavra “diretor”. Diretor, segundo o Miniaurélio da Língua Portuguesa, (2000, p.238) é *aquele que dirige ou toma parte na direção de*

instituição, projeto, empresa, departamento, atividade etc (do latim “directore”, aquele que dirige, com funções dirigentes). Em vias de globalização, democratização e transformações conceituais é mais adequado, neste momento, a nomenclatura “gestor escolar”, pois já que se trata de “gestão escolar”, nada mais pertinente do que usar a uma nomenclatura mais adequada para tal designação. Sem, conteúdo, fazer distinção entre os termos “diretor” e “gestor escolar,” que “no frígir dos ovos”, são tidos como sinônimos no contexto educacional.

Não há como ser a linha de frente de uma instituição educacional, seja ela pública ou privada, sem ter um panorama e sem dimensionar a realidade das relações interpessoais que se concebem em seu interior. A escola, mesmo dentro de um macro social maior, é um dos locais privilegiados onde as relações acontecem e se consolidam. Francisco (2006, p.9) afirma:

... uma unidade singular dentro da qual existem e atuam grupos diferentes (equipe administrativa, funcionários, professores, comunidades etc), com diferentes objetivos. O professor tem o objetivo de ensinar, o aluno de aprender, a comunidade tem objetivos e expectativas de bom atendimento. O diretor coordena todas as ações e expectativas dessas pessoas.

O gestor escolar não deve considerar somente o aspecto administrativo da escola, mas também, uma parte importantíssima e subjetiva – as pessoas que nela se encontram, conforme corrobora Vasconcelos (2006, p.61):

A direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento (o que significa dizer, de acordo com o projeto). Um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo. Se não falta professor, se tem merenda, se não há muito problema de disciplina, está tudo bem... é claro que a escola tem de funcionar, mas sua existência só tem sentido se ocorrer dentro de determinadas diretrizes, de uma intencionalidade. (...) Assim, não se trata de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação. De coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico.

Tais premissas exigem do gestor escolar posturas e conhecimentos diversos dentro e fora das relações humanas. Ele deve ser conhecedor das dinâmicas oriundas ao mercado de trabalho – no que se refere ao ambiente escolar e a manutenção do mesmo; deve se apropriar de conceitos de administração de recursos e de pessoas; possuir formação adequada à educação e ao cargo ocupado.

O gestor tem por principal função gerir com qualidade a instituição de ensino e todos os envolvidos nela – alunos, equipe técnica, funcionários, professores, comunidade etc. Não deve desconsiderar, contudo, que a escola é um dos ambientes formativos dentro de uma nação; um micro dentro de um macro. A escola, e o gestor por consequência, é subordinada às leis e as determinações de âmbito municipal, estadual, nacional e federal. A escola e seu gestor devem ser e seguir aquilo que a sociedade necessita estando, sempre, em concordância com os preceitos orientados pelos órgãos pertinentes como o MEC, por exemplo.

A grande missão do gestor escolar, num contexto em que se espera a concretização da democracia, é fazer a escola funcionar dentro de uma proposta pedagógica orientada pelos preceitos educacionais vigentes de modo que seu objetivo seja a busca de uma formação de qualidade e compromissada socialmente.

Dessa forma, embasar o a função do gestor nas premissas do comportamento organizacional, para Kuenzer (2001) citado por Ferreira (2001, p. 50) significa que:

Quando a escola vai se descentralizar e se desregular para propiciar uma relação criativa, participativa e eficiente com o conhecimento, que tome [assuma] a organização, a disciplina, o estabelecimento de normas a partir das demandas de trabalho coletivo, e não apenas enquanto formalização burocrática.

1.2 COMPETÊNCIAS BÁSICAS DO GESTOR ESCOLAR

O papel do gestor escolar é fundamental para o bom desenvolvimento das instituições. Ele deve possuir e apropriar-se de termos e técnicas, pertinentes à educação, ao fazer pedagógico e formas de gerir uma instituição, bem como possibilitar a reflexão sobre a existência ou não destas. Segundo Lück (2006, p.16):

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

A mesma autora corrobora com colocações pertinentes à atividade laborativa do gestor em seu cunho pedagógico e formador:

Diga-se de passagem que, embora na sala de aula o professor deva ser a autoridade máxima e ter autonomia pedagógica, seu trabalho é aberto à observação e sua autonomia se assenta sobre o seu dever e responsabilidade de fazer um bom trabalho com todos os alunos, cabendo ao diretor orientá-lo nesse trabalho. (LÜCK, 2006, p.16)

E em cunho administrativo:

Portanto, todo diretor de escola assume responsabilidade pela gestão de recursos financeiros de montante variável, de acordo com o número de seus alunos e as fontes de recursos disponíveis. Essa gestão é exercida com o apoio de uma estrutura colegiada. (LÜCK, 2006, p.17)

As instituições, imbuídas pelos preceitos da sociedade contemporânea, exigem cada vez mais de seus colaboradores. Cabe ao gestor reconhecer o que deve ser feito para atingir e atender as necessidades das contingências organizacionais.

O ser humano, por excelência, é um ser sociável e comunicativo, há necessidade de conviver com o outro; conviver com outro, por sua vez, é conviver em comunidade. Para Vygotsky (1998), o homem possui natureza social, pois nasce dentro de um ambiente imbuído por valores culturais. Afirma que “tudo que é cultural é social”. Na falta do outro (homem), o homem (ser humano) não será capaz de ser homem, uma vez

que não haverá troca e/ou compartilhamento de experiências, vivências, conhecimentos, cultura etc.

Segundo o autor:

[...] o aprendizado pressupõe uma natureza social específica de um processo através do qual as crianças penetram na vida intelectual daqueles que a cercam [...] um produto, ao mesmo tempo, da vida social e da atividade social do homem. (VYGOTSKY, 1998, p. 38)

Compreender o convívio do homem dentro de uma comunidade é desafiador, pois ao conviver com outro é necessário que as diferenças sejam consideradas e um espírito coletivo seja instaurado. Surgem, então, as problemáticas advindas à necessidade de novas competências e habilidades no trato dessa sociedade contemporânea. As comunidades, especificamente as escolares, baseiam-se nas vontades e objetivos coletivos.

Ao considerar que a gestão escolar requer na sociedade novas habilidades e competências, Meirieu (1989) citado por Perrenoud (2000) diz que:

A gestão escolar é a prática reflexiva, profissionalização, trabalho em equipe e por projetos, autonomia e responsabilidade crescentes, pedagogias diferenciadas, centralização sobre os dispositivos e sobre as situações de aprendizagem, sensibilidade à relação com o saber e com a lei delineiam um

roteiro para um novo ofício.
(PERRENOUD, 2000, p.11)

O perfil do gestor escolar deve anteder às exigências das demandas sociais de forma com que seu fazer articule a escola com outras organizações, promova e pratique a formação de qualidade (ensino), realize avaliações constantes que objetivem a mudança construtiva de posturas e metodologias, e que sua prática profissional esteja alinhada a concepções contemporâneas que promovam formação de um sujeito que viva sua cotidianidade.

A definição do perfil do gestor pode ser iniciada pela definição de competência utilizada por Perrenoud (2000, p.15): “a noção de competência designará aqui uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações”.

É necessário que o gestor escolar tenha um olhar ousado para sua realidade, ultrapassar as barreiras impostas pelos muros da escola e procurar ressonância com a comunidade de seu entorno, tornado-a parceira de suas ações.

Competências de comunicação, negociação, argumentação e persuasão são fundamentais para o exercício da atividade do gestor escolar. Saber definir, delegar e

corresponsabilizar-se são, também, atitudes valorosas na execução de sua atividade profissional.

O gestor escolar tem que, também, ser um líder, pois segundo Robbins (2002, p.330):

[...] a liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos.

Sendo um líder o gestor será capaz e hábil de lidar com as situações que lhe forem postas de maneira que seus pares (aqueles que são geridos – subordinados) reconheçam em seu gestor a liderança e poder de comando. É necessário, contudo, que o gestor tenha e mantenha uma postura íntegra e honesta para com seus pares para que dessa forma eles possam reconhecer em sua figura a segurança e tenham os alicerces necessários para um fazer profissional coerente e de qualidade.

Cabe ao líder da gestão escolar assegurar a verdade e a franqueza na gestão da instituição. Perpetuar um compromisso contínuo para com a verdade. Gerar, dessa forma, um ambiente de confiança mútua; no qual o respeito é a chave da construção das relações humanas, e valores,

como honestidade, integridade, ética e transparência assumem um papel de relevância, acima de tudo.

O trabalho em equipe exige do gestor o poder de reconhecer em sua equipe suas potencialidades e unir as pessoas por suas competências objetivando, sempre, um processo de gestão que evoque resultados efetivos e assertivos.

Reconhecer significa, também, valorizar a função de cada indivíduo envolvido no processo educativo. Funcionários da escola, por exemplo, mesmo que não estejam na função de professor também são formadores do alunado, mesmo que em momento tido como “informal” – momentos de intervalo/recreio em que o aluno reconhece no funcionário alguém para desabafar, conversar e até mesmo requerer algo ao gestor por seu intermédio.

Os pais, muitas vezes, são o “termômetro” da escola. Eles levam ao gestor queixas e elogios que seus filhos aludem à escola em seu ambiente familiar. Neste momento o gestor deve estar atento ao que o pai relata, pois nesse relato podem estar contidas mazelas que devem ser solucionadas ou potencialidade que devem ser valorizadas.

É de suma importância que o gestor tenha clareza dos pontos fortes de sua equipe e projete-se para a superação dos pontos fracos das pessoas que são participes do processo de gestão escolar, para assim oportunizar o crescimento/desenvolvimento de todos.

No que se refere à formação do gestor, ele deve possuir conhecimento técnico e adequado para o desenvolvimento de sua função. Tendo em vista a formação do gestor, a LDB 9394/96 em seu art.64 prevê:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Em 2001 foi publicado o Plano Nacional de Educação (PNE) que tratou, entre outros assuntos pertinentes à educação brasileira, da gestão da escola no Estado de Direito, colocando-a várias metas a serem cumpridas. Uma, dentre tantas, recomenda que o diretor tenha formação específica em nível superior ou curso de especialização específico e/ou correspondente.

A não só a formação acadêmica do gestor é importante, conforme corrobora Masseto (2009, p.17):

A formação de profissionais atualmente se pensa para além de sua formação específica. Espera-se que continue pesquisando, participe de congressos com trabalhos próprios, esteja atento aos avanços da tecnologia e seus novos instrumentos, desenvolva capacidade de gerência em diversas circunstâncias e diferentes níveis, saiba trabalhar em equipe, inclusive com colegas de especialidade diferente da sua e mesmo com profissionais de outras áreas de conhecimento que não a sua.

Ferreira (2001), ao tratar da formação profissional daqueles que atuam na educação e na gestão da escola, coloca que a formação:

...exige hoje, mais do que nunca, uma sólida formação humana e que esta se relaciona diretamente com sua emancipação como indivíduo social, sujeito histórico de nossa sociedade. Os educadores precisam ser educados a partir de novas circunstâncias, para que possam desempenhar sua função no processo de construção da nova sociedade. (FERREIRA, 2001, p. 50)

Ser gestor na contemporaneidade é estar embrenhado nas necessidades sociais e compromissado com a formação dos sujeitos-atores partícipes da mesma. É fazer-se valer de conhecimentos

advindos das diversas áreas das ciências humanas, sociais e educacionais e ser consciente de que a escola e seus envolvidos não ficam apenas dentro dos muros que cercam, mas que a educação e a formação (inclusive a sua) expandem-se de forma a atingir toda comunidade, que por sua vez, insere-se em um contexto maior dentro do todo social.

1.3 A PROEMINÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A proposta da gestão democrática parte do pressuposto de que a tomada de decisões e dos processos decisórios seja descentralizadora: que envolvam todos os membros da equipe escolar, fazendo, assim, com que haja construção de uma compreensão diferenciada do ambiente escolar como um espaço público, democrático e solidário.

Paro (1991) coloca que a participação no âmbito escolar não deve ficar atrelada somente aos processos decisórios, deve contemplar, também, a participação na elaboração e execução dos projetos.

Não basta, apenas, partilhar do poder de decisão, é necessário partilhar das responsabilidades pelas realizações e concretizações, assumir o ônus e gozar do bônus coletivamente.

O processo de ensino-aprendizagem leva o indivíduo a formação crítica sob a ótica da cidadania, não como um produto completo da instituição escolar, mas como alguém que está em constante construção.

Nos sistemas democráticos, a liberdade e a responsabilidade individual devem existir como princípios básicos. O indivíduo é cidadão; possui suas responsabilidades bem definidas e por isso busca ultrapassar os muros que o rodeiam e busca fortalecer seu relacionamento com a comunidade em que está inserido em toda sua amplitude.

Um processo de gestão escolar se concretiza com participação, democracia, parceria, conceitos inovadores e referenciais que o sustentem. O papel da escola é o de envolver a comunidade, buscando clareza na concepção curricular que considerar adequada para a construção de uma sociedade justa e para um processo democrático de

gestão escolar. Libâneo (2001, p.102) afirma:

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.

Dessa maneira, é de vital importância que a ação tomada seja com participação de todos os envolvidos, e que cada partícipe seja ciente da importância de sua participação em prol do coletivo, pois, conforme coloca o mesmo autor supracitado:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2001, p.102-103)

Concluí-se, de acordo com os postulados do autor, que uma gestão escolar em conformidade com a sociedade contemporânea concebe-se com participação e democracia.

Um conjunto de ações de gestão escolar construído com base na participação, autonomia e democracia resulta em sucesso nos ideais que sustentam as ações determinadas pela comunidade.

Segundo Paro (1991, p.160):

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

A reflexão precisa estar presente de forma ininterrupta e contínua, especialmente no “para quê” e no “para quem” é a formação. É essencial compreender, em primeira instância, o que é necessário para subsidiar a necessidade social; após, a partir dessa análise, formular hipóteses, por meio de projetos, que atendam às demandas da comunidade.

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O histórico educacional de nossa sociedade passou e passa por muitas mudanças desde seus primórdios até os dias de hoje. Tendo seu berço com os jesuítas na época do Brasil colônia, a educação brasileira caminha para a excelência, mas ainda está distante de alcançar níveis dignos de louros como os de países de primeiro mundo – há de se melhorar em inúmeros aspectos que, neste momento, não passíveis de discussão, visto que não foi o objetivo deste trabalho.

Nossas escolas, e alguns profissionais que atuam nelas, ainda possuem o ranço da educação do século XX e até mesmo do século XIX, em que o autoritarismo, a arbitrariedade e a centralização do conhecimento e do poder eram premissas não só da educação, mas da sociedade como um todo.

Mergulhados na era da informática, da robótica, da emancipação político-social e da democracia, que é premissa básica em nossa sociedade, fazem-se necessárias mudanças significativas nas bases de formação do cidadão. Uma vez que depois da família, a escola é o próximo local onde o

indivíduo vai ter contato com pessoas e socializar-se, nada mais pertinente de que a escola seja alvo de transformações embasadas em tais preceitos.

Sendo o gestor escolar o protagonista e responsável pelo sucesso da instituição de ensino é cabível que a mudança e os ideais de inovação partam de sua forma de gestão. E, em uma sociedade em que a emancipação política, social e a participação do cidadão em todos os âmbitos sociais se faz cada vez mais presente, nada mais coerente do que a sociedade, por meio de seus coadjuvantes – os cidadãos –, participe da gestão de suas instituições de ensino alcançando, dessa maneira, a democratização, também, no contexto educacional.

A gestão democrática não onera somente ao gestor as imperfeições ou o bonifica individualmente os sucessos, já que a escola não é do “gestor”, mas, sim, “tem a cara de sua gestão”. Os

fracassos e acertos são da coletividade, de toda comunidade escolar (pais, alunos, professores, técnicos educacionais etc) que juntos buscam uma escola e uma educação de qualidade.

Diante das inúmeras maneiras de se gerir uma escola, sem sombra de dúvidas, a forma em que exista participação da coletividade na tomada de decisões; na elaboração e execução de projetos pertinentes à comunidade escolar; na delimitação de tarefas e hierarquização das funções é a mais valiosa de todas. Por meio dela, a gestão democrática e participativa, descentraliza-se o poder das mãos de um único indivíduo, atribuindo participação e responsabilidade a todos os sujeitos envolvidos e interessados com o contexto educacional e na formação emancipadora da sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

CURY, C.R.J. **Gestão Democrática da Educação: exigência e desafios**. RBPAE, V.18 nº 2, jul-dez 2002.

DI PALMA, Márcia Silva. **Organização do trabalho pedagógico**. Curitiba, IBPEX, 2008.

FARJAS, Daniele. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Curitiba: IBPEX, 2008.

FRANCISCO, Iraci José. **A atuação do Diretor de Escola Pública: Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2006, disponível em [http://dominiopublico.mec.gov.br/pesquisa/DetailObraForm.do?select_action&co_obra=34429]. Acesso em 15/02/2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa**. 4 Ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, N.S. **Gestão democrática na educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LOPES, Antonio. **Gestão escolar e parcerias em educação no município de Votuporanga**. Tese de doutorado. Universidade Estadual Paulista. UNESP. Faculdade de Ciências e Letras. 2006, disponível em: [www.biblioteca.unesp.br/bibliotecadigital/document/?down=4089]. Acesso em: 19/07/2007.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p.11-34).

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Caderno de gestão.

MASETTO, Marcos Tarciso. **Competências Pedagógicas do Professor Universitário**. São Paulo: Sammus, 2009.

MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, disponível em [<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>]. Acesso em 30/04/2012

MENEZES, J. G de C. **Da Administração Escolar à Gestão Democrática, um Pouco de História da ANPAE**. RBPAE, v. 15, nº2, jul-dez/1999.

MIRANDA, José Vicente. **Políticas Educacionais**. Curitiba, IBPEX, 2003.

PARO V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 8ª Ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

PAZETO, Antonio Elizio. **Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, fev./jun. 2000.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: FFCL/USP, 1952. (Administração escolar e educação comparada; boletim 158).

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

SANDER, Benno. **Quadragésimo aniversário da ANPAE: reassumindo o nosso compromisso com a administração da educação no Brasil**. RBPAE, v17, nº1, jan-jun 2001, p.113.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico – do projeto político-pedagógico aos cotidiano da sala de aula**. 7ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006 (Subsídios Pedagógicos do Libertad; 3)

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1998.