

AROLDO COSTA

**GESTÃO ESCOLAR – GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: EM BUSCA DO
CAMINHO CERTO**

CURITIBA

2012

APRESENTAÇÃO

Com as inovações tecnológicas cada vez mais evidentes em nosso Planeta, a globalização do capital, a necessidade das organizações em possuir mão de obra capacitada para poder competir no mercado, e a necessidade de praticar a democracia nos ambientes educacionais com o intuito de elevar o nível da educação. Para buscar a compreensão dos conceitos e das relações entre democracia, educação e do processo de gestão educacional é que provavelmente surge a necessidade da Gestão escolar democrática, atualmente este tema está em evidência, o mesmo procura buscar soluções para uma possível mudança no sistema atual de ensino, destacam-se as transformações que se apontam compartilhamento do poder, torna-se necessário à realização de um trabalho realizado com ampla participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, para envolver a sociedade como um todo. Olhando para a área educacional, é possível apontar a escola como responsável pela transmissão do conhecimento. A escola não está à parte desta realidade ela está inserida na construção da cidadania e tem um papel fundamental na vida de cada ser humano, mesmo assim, podemos constatar através de pesquisas que o sistema de ensino atual não é o almejado pela maioria da população. Legisladores, gestores da educação seus colaboradores e todos os atores que fazem parte da comunidade escolar são alvos de críticas constantes pelo modelo de ensino que está sendo oferecido. Mesmo com todas as diversidades e adversidades constatadas na educação. Zagury (2000, p.56) nos alerta que:

Mesmo com todos os defeitos, a instituição escolar é ainda um lugar em que as novas gerações convivem com o respeito e a orientação. É ainda um lugar em que o saber é valorizado e no qual, apesar de seus erros e

problemas, o ser humano se socializa, aprende a conviver, a tornar-se cidadão. É importante voltar a trabalhar a mente dos jovens no sentido de uma postura ideológica em que o social, a igualdade, a ética e os direitos humanos, enfim, as liberdades democráticas prevaleçam.

Porém, num mundo globalizado, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, adaptar-se para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar os alunos a serem criativos e pensantes, com objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento do estabelecimento. Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar suas ideias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas ideias junto à comunidade escolar a qual, está inserido. Trata-se de:

repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimentos que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar. (ALONSO, 1988, p. 11).

Observando esta constatação, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar, estar preparado para mudanças. O ponto de partida para que ocorram transformações significativas no sistema escolar, é uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, expondo suas ideias de acordo com as prioridades da instituição de ensino. Tal prática exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos.

O papel do gestor na escola não requer somente executar

decisões, mas sim preparar condições, estimular, organizar as mudanças que advirem no decorrer do processo administrativo. A função administrativa é uma função comum a todas as organizações e requer indivíduos especialmente preparados para exercê-la. O gestor precisa desempenhar sua função em conformidade com a comunidade em sua volta, também precisa valorizar e apoiar seus colaboradores no desenvolvimento de suas funções dando suporte capacitando e motivando-os, o Gestor deve conhecer e dominar a Legislação e procurar respeitar a mesma no desenvolvimento de suas funções e reconhecer que ele não é um chefe e sim um líder desta nova proposta de gestão democrática, também fazem parte do Perfil do Gestor: Dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas são características essenciais para o perfil do gestor, é necessário ainda que o gestor como líder seja audacioso, tenha visão, diálogo e seja bom ouvinte sempre disposto a buscar novos caminhos, novas respostas, visando o que há de melhor para a instituição, pois isso resulta na melhoria da educação. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua caminhada profissional, de acordo com suas vivências.

Os Gestores educacionais que não envolvam todos atores deste processo e toda a comunidade escolar em sua volta está fadada a formar um conjunto de interesses internos que dificilmente coincidirão com os interesses da população em geral. Analisando todos este processo democrático, podemos perceber que uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento em que há disposição de assumir responsabilidades compartilhada ao

poder, de tomar uma decisão. Uma gestão participativa requer união e perseverança entre os membros participantes, para que não fiquem intimidados diante da primeira dificuldade que surgir, e por se tratar de uma proposta nova, há possibilidades de não dar certo logo que for implantada. Em síntese, a gestão democrática do trabalho pedagógico pressupõe uma maneira de atuar coletivamente, oferecendo aos membros da comunidade local e escolar oportunidades para elaborar um plano de ação para minimizar ou solucionar possíveis problemas existentes na escola.

A efetivação da gestão democrática deverá constituir-se para a comunidade local e escolar, um espaço público de direito, na qual ofereça condições de igualdade, garantindo um trabalho de qualidade e transformando o ambiente escolar com ações coletivas mesmo que existam dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas para implantar um modelo eficaz de gestão democrática, para compartilhar responsabilidades e garantir bons resultados na tarefa difícil que é a discussão coletiva e a decisão de participar na definição de metas e ações, do acompanhamento e avaliação dos resultados entre toda a comunidade.

Procuraremos ainda através de estudo de pesquisa, nos apropriar dos fundamentos que alicerçam a gestão democrática no ambiente escolar, buscando conhecimento das características evidenciadas pela administração escolar no seu processo de democratização dos vários seguimentos que compõe as comunidades escolares e local. O gestor precisa criar uma pré disposição para liderar junto à comunidade e compartilhar suas decisões no que diz respeito à administração escolar.

O fortalecimento das Instituições de ensino como um dos locais privilegiados para o desenvolvimento da cidadania envolve todos os trabalhadores em educação e, neste contexto, estão inseridos os Secretários Escolares. Para tanto, é preciso

que os recursos humanos que integram as secretarias escolares sejam qualificados, tanto na competência específica quanto em relação aos fins oficiais. Para que isso aconteça é preciso começar com um bom relacionamento com os demais colegas pois percebe-se que isto é muito importante no ambiente de trabalho.

Consideramos que a busca do caminho certo para a gestão democrática escolar, e a plena instauração da democracia é conteúdo e destinação da democracia política. O gestor para atuar em uma escola, precisa visar à participação de todos, saber qual as necessidades da comunidade onde está inserida. Assim, quando nos referimos à participação dos professores, pais, alunos e representantes da comunidade, provavelmente a democracia, pode ser elaborada sem sonhos, basta que a comunidade queira participar da administração da escola. É provável que a gestão democrática na escola pública, é fato presente, apenas, nas Leis de Diretrizes e Bases e outros documentos, sendo que na prática, a realidade é outra. Nesse aspecto, a proposta de escola, democraticamente discutida, implementada, gerida e avaliada, vai fazer a grande diferença. A gestão da escola por sua natureza é um processo de coordenação de iguais, não de subordinados. Em boa medida, portanto, escolher um gestor administrativo, é escolher os rumos e a qualidade dos processos da gestão escolar. Neste sentido, a gestão democrática deve, dessa forma, ser compreendida não só apenas como um princípio do novo paradigma, mais também como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar-se como uma prática cotidiana nos ambientes educativos.

Conclui se que para que a gestão democrática seja conquistada na sua plenitude, é necessária uma reforma principalmente na formação política do cidadão, dos docentes, discentes, funcionários e a comunidade num todo para que percebam

que a participação e conhecimento de cada um são de grande importância para que ande no caminho verdadeiro e pleno da gestão democrática. É provável que para caminharmos no rumo certo é necessário uma mudança de atitude por parte de toda sociedade, lembrando que a gestão democrática se constrói a cada dia, dando oportunidades para que todos possam participar priorizando sempre o interesse coletivo.

RELEVÂNCIA

Considera-se que a Gestão escolar democrática é de grande relevância e importância para o início de uma transformação em todo processo educacional, é necessário que ela ocorra por etapas, e que a mesma proporcione um ambiente de trabalho que seja favorável a essas inovações. Sendo assim, pesquisar sobre Gestão educacional democrática auxiliam os atores envolvidos neste processo para buscar a maneira correta de caminhar rumo a gestão de excelência.

Assim, este estudo de pesquisa torna-se relevante, pois buscaremos apontar caminhos com relação à Gestão democrática escolar que provavelmente proporcionará mudanças positivas para toda comunidade escolar, também buscamos através deste levantar questões sobre as dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas na implantação de uma gestão verdadeiramente democrática.

OBJETIVOS

Através de estudo de pesquisa buscar ou apontar os caminhos que possam aproximar da gestão democrática nas escolas, verificar as possibilidades do gestor escolar atuar dentro do propósito de gestão democrática valorizando seus colaboradores e trabalhando em parceria com toda comunidade escolar, fazendo uso das tecnologias e da biblioteca em prol do aprendizado dos alunos e capacitação de seus colaboradores. Verificar as principais dificuldades encontradas pelos gestores para a implementação da gestão democrática participativa. Buscar através de pesquisas e investigar a importância da gestão democrática escolar e procurar apontar qual seria o provável caminho para que a mesma tenha sucesso, pois, esta busca propiciar e fortalecer procedimentos de participação na comunidade escolar incluindo os processos de planejamento, as tomadas de decisões, e a avaliação dos resultados alcançados.

REVISÃO DE LITERATURA

Ao desenvolver a revisão de Literatura foi pesquisado sobre o conceito ou significado de Democracia, para Gomes (2007) Democracia é:

Democracia (do grego demos, “povo”, e kratos, “autoridade”). Segundo o dicionário Aurélio: “1- Governo do povo; soberania popular; democratismo. 2-Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder.” “É o governo do povo, para o povo, pelo povo”. “Governo do povo” quer dizer governo com um sentido popular; “para o povo” significa que o objetivo é o bem do povo; “pelo povo” quer dizer realizado pelo próprio povo. Na democracia é o povo quem toma as decisões políticas importantes (direta ou indiretamente por meio de representantes eleitos). A Democracia surgiu na Grécia onde o governo era realmente exercido pelo povo, que fazia reuniões em praça pública para tratar de vários assuntos e problemas, era a chamada Democracia Direta. Neste tipo de democracia, as decisões são tomadas em assembleias públicas.

A proposta de Gestão Democrática para o ambiente escolar vem de encontro com o conceito citado, a comunidade escolar elege o Gestor e o mesmo administra a Instituição em parceria com a comunidade escolar.

Quando se propõe a verificar como o conceito de Gestão escolar evoluiu com o passar dos tempos e permitir pensar em gestão no sentido de gerir uma instituição escolar, desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional.

Para Lück (2000, p. 11, *apud* OLIVEIRA), gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de 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 sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

O grande desafio para os Gestores da educação do futuro é buscar junto a comunidade escolar e a sociedade meios para sanar a dicotomia entre os incluídos e o excluídos causados pela sociedade globalizada onde provavelmente só interessa os lucros esquecendo de uma formação intelectual eficaz.

O conceito de Gestão escolar democrática no Brasil começa a ser incluído pela sociedade contemporânea, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206 inciso VI: gestão democrática do ensino público, na forma da lei; dispõe ao longo do mesmo: “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN nº. 9394/96, no seu 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.

O mesmo destaca os preceitos da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Para Lück (2009 p 19):

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda.

Conforme raciocínio da autora, para obtermos uma educação com êxito é necessário a participação de toda comunidade escolar estar envolvida neste processo: Legisladores, governantes, gestores, Pais, profissionais da educação e alunos, todos os atores sociais precisam estar envolvidos num só sentimento: a educação.

Com as transformações dos conceitos, das atitudes, e maior valorização da figura humana. É um dos fatores principais para que possamos construir, planejar e idealizar um futuro próspero para as instituições escolares. A capacidade futura de

uma sociedade está relacionada à capacidade do indivíduo e da sociedade para trabalhar e adaptar-se com mudanças. Sendo assim: A gestão escolar democrática efetiva exige a participação de todos em sua redefinição. Todos os profissionais envolvidos com o processo educacional devem concentrar esforços na redescoberta de uma nova educação que crie uma comunidade mais civilizada para existir, interagir, sonhar, viver e sentir. Considerando que a gestão escolar requer na sociedade novas competências. Para PERRENOUD, (2000, *apud* Fernandes):

Prática reflexiva, profissionalização, trabalho em equipe e por projetos, autonomia e responsabilidades crescentes, pedagogias diferenciadas, centralização sobre os dispositivos e sobre as situações de aprendizagem, sensibilidade à relação com o saber e com a lei serão as novas bases norteadoras para o docente no desempenho de suas funções.

Sendo assim, o perfil do gestor escolar deve ser de tal forma que atenda às demandas sociais, articule a escola com outras organizações, promova um ensino de qualidade, realize uma avaliação objetivando realimentação contínua, sistematize propostas integradas e alinhadas a concepções contemporâneas que formem um indivíduo que viva sua cotidianidade. (FARFUS, 2008 p. 116, 117).

Os mecanismos de eleição de diretor, o movimento de descentralização e construção da autonomia da escola passou, no Brasil, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento do cargo de diretor da escola, em contrapartida à prática tradicional de indicação por políticos, filtrada e referendada pelos órgãos centrais. Assim é que:

a escolha do diretor escolar, pela via da eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (Parente, Lück, 1999, p. 37).

Conforme pesquisas a escolha através de voto direto para Diretor Escolar teve seu início no Estado do Paraná, no ano de 1984, sendo praticada em 17

(dezessete) Estados brasileiros. Não há, no entanto, resultados gerais e consistentes que demonstrem a efetividade desse mecanismo na prática efetiva de gestão democrática, tendo sido até mesmo identificada a intensificação do autoritarismo da gestão escolar por diretores eleitos, em certos casos. Lembrando que não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, do qual ela seria apenas um momento significativo. Ao se promover a eleição de dirigentes, estar-se-ia delineando uma proposta de escola, de estilo de gestão e firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito. Esse entendimento, no entanto, não se tem manifestado no conjunto das escolas, como em geral não se manifesta em nossa prática de escolha de nossos dirigentes e legisladores: os elegemos e não efetivamos nossa participação nesse processo, mesmo a de acompanhamento das ações necessárias que tomem para pôr em prática essa política.

Conforme analisado por Paro (1996, p. 130):

a aspiração de que com a introdução da eleição, as relações clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.

Esta é uma área de atuação sobre a qual muito temos a aprender: como eleger o melhor e mais competente profissional disponível para o cargo, como superar os interesses individuais e de grupos isolados, na busca do bem social e da qualidade da educação, como manter o compromisso coletivo e a mobilização social em torno da escola, para além da ocasião das eleições. (Lück 2000).

Dentro de uma perspectiva de Gestão educacional democrática, é necessário que a escola elabore o seu Regimento Escolar com a

participação de todos os envolvidos para que todos, responsabilize e cumpra com a legitimação de suas normas. O acesso ao seu conteúdo precisa estar aberto a toda a comunidade escolar. Só assim é possível construir novas práticas sociais quanto ao cumprimento dos deveres e a garantia dos direitos individuais e coletivos.

Para PARO (1997, p.112 *apud* COORDENAÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR CGE):

“É preciso, libertar o diretor de sua marca antieducativa, começando por redefinir seu papel na unidade escolar. À escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais.

O autor afirma que a escola necessita de educadores natos, educadores que saibam articular com seus colaboradores, com os educandos e com a comunidade escolar, e não se preocupe muito com a função propriamente dita “chefe” porém, preocupar em ser um líder que faz a diferença. O diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos.

Segundo Luck (2001, *apud* Oliveira),

Em algumas gestões escolares participativa, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão ação. Atualmente, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder. É ao diretor 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.

Conclui-se que: O gestor escolar precisa possuir habilidades para desempenhar várias funções ao mesmo tempo, atendendo à demanda de diversos

setores que dependem do seu trabalho, da sua criatividade e do seu bom relacionamento. Além de todas estas características que gestor deve possuir, exige-se o exercício de múltiplas competências específicas, entre elas, as competências interpessoais.

REFERÊNCIAS

ZAGURY, T. **O adolescente por ele mesmo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

ALONSO, M. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

GOMES, C. **Democracia**. Disponível no site:

<<http://www.infoescola.com/sociologia/democracia/>> acesso em 09 out 2012.

OLIVEIRA, L, P. **Conceito De Gestão Escolar**. Disponível no site:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-escolar/39700/>>

acesso em 09 out 2012.

Art. 206, inc. VI da Constituição Federal de 88. disponível no site:

<<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/anotada/2421019/art-206-inc-vi-da-constituicao-federal-de-88>> acesso em 09 out 2012.

Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996.

Disponível no site: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> acesso dia 10 out 2012.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba; Editora Positivo, 2009. Disponível no site: <<http://www.fvc.org.br/pdf/dimensoes-gestao-escolar.pdf>> acesso em 10 out 2012.

FERNANDES, R. **O Papel Do Professor Em Uma Escola Democrática**. Disponível no site:
<http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_4671/artigo_sobre_o_papel_do_professor_em_uma_escola_democratica> Acesso em: 10 out 2012.

FARFUS, D. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Curitiba, IBPEX, 2008.

PARENTE, M, M, de A. LÜCK, H. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: Ipea/Consed, 1999. Disponível no site:
<http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0675.pdf> acesso em 11 out 2012.

PARO, V, H. **Eleição de diretores : a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP : Papirus, 1996.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Disponível no site: <www.ceap.g12.br/site/download.php?cod=21> acesso em 12 out 2012.

COORDENAÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR CGE. DIRETORIA DE POLÍTICAS E PROGRAMAS EDUCACIONAIS – DPPE .

Disponível no site:

<http://www.pr.gov.br/divulgacoes/seed/moodle/biblioteca/modulo4/Instancias_Colegiadas2.pdf> acesso em 13 out 2012.

OLIVEIRA, E. **O papel do Diretor na Gestão Democrática**. Disponível no site:

<<http://www.infoescola.com/pedagogia/o-papel-do-diretor-na-gestao-democratica/>>

acesso em 14 out 2012.