

CENTRO EDUCACIONAL ATHENAS

ANA CLÁUDIA DE LIMA LINHARES

PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORIENTAÇÃO ESCOLAR

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL: UMA
VISÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS
PÚBLICAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Autora: Ana Cláudia de Lima Linhares

JOÃO PESSOA
FEVEREIRO/2013

ANA CLÁUDIA DE LIMA LINHARES

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL: UMA
VISÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS
PÚBLICAS**

Artigo apresentado ao Curso de Pós Graduação em Gestão e Orientação Escolar como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Orientação Escolar.

Aluna: Ana Cláudia de Lima Linhares

Orientador: Maria das Graças de Sousa e Sousa

JOÃO PESSOA
FEVEREIRO/2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

**A Atuação do Gestor Escolar no Brasil: Uma visão
Democrática e Participativa nas escolas públicas**

Aluna: Ana Cláudia de Lima Linhares

Orientadora: Maria das Graças de Sousa e Sousa

Banca Examinadora:

**Dedico este trabalho a todos aqueles
que, direta ou indiretamente contribuíram
para o cumprimento de mais uma etapa
de minha vida pessoal e profissional.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado força, coragem e perseverança para vencer os desafios e obstáculos durante minha trajetória.

A Atuação do Gestor Escolar no Brasil: Uma visão Democrática e Participativa

Ana Cláudia de Lima Linhares

RESUMO

O estudo trata-se sobre a formação do Gestor Escolar no Brasil a partir de uma visão democrática e da participação social e os desafios pertinentes a sua formação, constituindo-se, sobretudo a participação coletiva. A construção deste artigo evocou ao estudo da Gestão democrática e participativa no ensino público, tendo como base a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1996), onde a mesma abre a possibilidade para a participação da comunidade na Gestão Escolar.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo consistiu em uma pesquisa exploratória qualitativa com procedimento bibliográfico acerca do tema proposto.

O presente trabalho se baseia em um levantamento da temática acima descrita, com base no processo de democratização da escola no Brasil, na identificação dos desafios encontrados na Gestão e Orientação Escolar Pública, através da percepção de que há iniciativas no sentido de aumentar os processos da Gestão participativa.

Os instrumentos utilizados para a metodologia foram: a) o levantamento bibliográfico; b) a observação direta; c) entrevistas.

Palavras-chave: Gestão, gestor, escola, social e pública.

ABSTRACT

The study comes up on the formation of School Management in Brazil from a democratic vision and social participation and challenges pertaining to its formation, consisting, mainly collective participation. The construction of this article evoked the study of democratic and participatory management in public education, based on the Law of Directives and Bases of Education (LDB, 1996), where it opens the possibility for community participation in school management.

The methodology used for the preparation of this article consisted of an exploratory qualitative literature about the procedure proposed topic.

This work is based on a survey of the theme described above, based on the process of democratization of school in Brazil, identifying challenges encountered in Public School Administration and Guidance through the perception that there are initiatives to increase the feeling of processes participative management.

The instruments used for the methodology were: a) the bibliographic b) direct observation; c) interviews.

Keywords: management, manager, school, social and public.

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas escolas públicas são consideradas significativas, pois se resultam da prática de uma gestão orientada por uma proposta democrática e participativa que envolve gestores públicos, profissionais da educação e membros da comunidade.

Assim sendo, os resultados deste estudo podem vir a ser socializado em outros ambientes das escolas públicas, o que poderá vir a contribuir com mudanças visando uma participação da comunidade, voltada para o perfil democrático em que gestores escolar, profissionais da educação, pais, alunos e etc possam interagir no processo de educação, resultando em melhorias na qualidade de ensino, e, em consequência disso, em um melhor aprendizagem.

O conceito de Gestão Escolar está associado ao fortalecimento da democratização de todo o processo pedagógico, que possibilita a participação coletiva com resultados cada vez mais significativos. Assim uma Gestão participativa e democrática torna uma maneira de conduzir uma determinada instituição escolar.

De acordo com Dourado (2003, p. 62), “na escola todos tem contribuição e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãos”.

O interesse pelo tema para o determinado trabalho de especialização em Gestão e Orientação Escolar teve por início as leituras sobre a temática e a vivência em instituições de ensino públicas.

O presente trabalho tem como objetivos intensificar os debates sobre a Gestão escolar democrática e participativa, focar processos recentes de discussões sobre implementação da proposta, identificar entre os responsáveis pela política pública (gestores de escolas, professor, pais, alunos) como recebem a proposta da gestão democrática e participativa,

Na educação brasileira a gestão democrática e participativa favorece a qualidade de ensino e aprendizagem, uma vez que todos se envolvem no processo.

A LDB/96 no Art. 3º, item II, reafirma a ideia fazendo uso do termo Gestão Democrática do ensino público na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino.

Os artigos 12 e 158 da mesma Lei, são endossados a autonomia pedagógica e a administrativa das unidades de ensino, resultando-se a importância da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), dando ênfase a importância a participação familiar e da comunidade nesse processo, criando-se assim uma oportunidade de articulação entre a sociedade e escola (Art. 12, item VI)

Como afirma Paro (2000, p.78):

“Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata”.

A metodologia utilizada constituiu em instrumentos de coleta de dados: a) o levantamento bibliográfico; b) a observação direta; c) entrevistas. No que se refere a análise dos dados, que culminou com a elaboração deste artigo, foram utilizadas as análises de conteúdo e de discurso, já que a pesquisa realizada foi de cunho qualitativo.

Trata-se de uma pesquisa exploratória qualitativa com procedimento bibliográfico, recorrendo a diversos autores.

A pesquisa foi realizada no município de João Pessoa - PB, em 3 escolas, sendo 1 estadual e 2 municipais. Os sujeitos compreendem gestores, a equipe pedagógica, professores, funcionários e representantes de pais e alunos da referida escola, que ao todo foram entrevistados 40 pessoas, distribuídos nos 3 turnos. Esta totalidade se constitui no universo da pesquisa.

A importância do tema aqui proposto, considerando que são grandes os entraves e desafios para que a gestão escolar aconteça de uma forma democrática e participativa. Acreditamos que este processo apenas se tornará cotidiano, efetivo e real se contar com toda a comunidade, opinando, discutindo, refletindo e interferindo.

2. Gestor Escolar

A implementação de uma gestão escolar participativa democrática, é hoje uma exigência da sociedade, que entende esta como um dos possíveis caminhos, para uma boa escola integrando seus alunos em uma sociedade mais democrática.

Lück define Gestão como:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (Lück, 2009a, p:1)

Portanto, neste novo contexto da educação, as finalidades da escola e o trabalho daqueles que atuam no meio se tornam mais complexas e abrangente, exigindo uma mudança na visão conservadora que ainda se mantém em grande dos gestores escolares na educação pública. É preciso entender a gestão participativa como um enfoque de atuação e não como um fim em si mesmo, pois seu objetivo principal deverá ser sempre a efetiva aprendizagem dos alunos.

A função do gestor vem se modificando ao longo da história, à medida que a sociedade muda e se transforma, assim, a figura do diretor sai de cena dando espaço a um novo ator: o gestor.

Lück (2005, p. 84) define o gestor escolar como:

Pessoa com visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de

programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

A dimensão política está associada à participação na gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. O gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega responsabilidades decorrentes das decisões dos membros da equipe escolar, presta contas e submete à avaliação do grupo o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

O gestor escolar na dimensão política exerce o princípio da autonomia que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. (LIBÂNEO, 2004).

3. Gestão Escolar Democrática e Participativa nas escolas públicas

Gestão democrática é o ato de administrar uma instituição que tem o intuito de promover a participação de todos os envolvidos no processo.

Democracia:

...a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente. (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008 p: 10)

O gestor escolar que possua uma visão democrática pode melhorar o ensino de uma escola.

A escola deve refletir o seu papel na busca de formar cidadãos participativos e atuantes na sociedade. A visão democrática exige na prática participação. “Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.” (LÜCK, 2006, p. 54).

A gestão escolar democrática e participativa aproxima dos processos de redemocratização do Estado Brasileiro, que na Constituição de 1988 amplia os direitos e garantias constitucionais, incluindo “conquistas sociais e políticas expressas na Constituição, que prevê a existência e espaço para a participação da sociedade” (Veras de Oliveira, 2010, p.16).

Na educação, um efeito deste movimento ocorreu na descentralização da Gestão escolar, pois atualmente é percebida como uma importante tendência nas reformas educacionais.

Administrar uma escola até bem pouco tempo, restringia nas atividades de planejamento, direção dos trabalhos burocráticos, coordenação e controle de pessoal. “Na Gestão, estão envolvidos estas atividades consideradas necessárias para o cotidiano escolar, incluindo filosofia e política, o que existe é uma dinâmica interativa entre ambas” (Luck, 2000, p.99).

Como atesta Luck, (2000, p.99), “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque, dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexas e dinâmicas”.

A gestão democrática é um instrumento de transformação das práticas escolares. Para Libâneo (2004), a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma.

Compreende-se que a escola deverá estar toda mobilizada dentro e fora do ambiente escolar. Na escola pública onde há gestão democrática e participativa, o gestor escolar facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a proposta, que visem o bem da comunidade.

A democracia possibilita a garantia de direitos fundamentais, entende-se isto como sendo a vontade popular, pontando a atuação do gestor escolar na escola pública, onde exerça a democracia, tem por objetivo formar cidadãos atuantes.

Uma gestão democrática e participativa possibilita a interação desde as etapas do planejamento até a execução das ações propostas no cotidiano escolar.

Na teoria, a escola, mais precisamente as escolas públicas, deveria ser um espaço onde educadores e educandos trabalhariam valores sociais, ética e cidadania na busca de uma sociedade justa e ciente de sua força política. Na prática, confunde-se a escola como um espaço preparatório para vestibulares e para o mercado de trabalho, formando pessoas ambiciosas e descompromissadas socialmente.

Felizmente, mesmo que de forma lenta, parece que isso está mudando na educação pública, pois as propostas pedagógicas têm se voltado para a formação do indivíduo social (como um ser responsável), política (como um ser participativo) e econômica (como um ser buscador de uma economia sustentável e não predatória).

4. Instrumentos do Gestor escolar na gestão democrática e participativa nas escolas públicas

Em destaque aos instrumentos que o gestor escolar utiliza na gestão escolar democrática e participativas na escola pública estão:

- a) Conselho Escolar.
- b) Elaboração do projeto político pedagógico (PPP);

A melhoria da qualidade da educação pública não depende unicamente das ações da atuação de um Gestor escolar que utiliza de uma Gestão democrática e participativa, essas devem ser planejadas com a participação de todos os envolvidos nesse processo.

O conselho escolar constitui um órgão deliberativo, onde os participantes tem um representante de todos os órgãos da comunidade escolar.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) se caracteriza “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica” (Dourado, 2003, p.56).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) regulamenta os avanços da Constituição de 1988 e reafirma o princípio da atuação do Gestor escolar na escola pública, no processo de democratização da educação, conforme propões o título IV, que trata da organização da Educação Nacional, a participação dos profissionais da educação, na elaboração de projetos pedagógicos, da participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes, garantindo ainda em seu art. 15 que: a elaboração do PPP é algo importante na área de Gestão Escolar nas escolas públicas e na Gestão democrática e participativa, pois é dele que muitas propostas e ações nele são inseridas e executadas com a finalidade de alcance dos objetivos.

A participação da comunidade na elaboração do PPP começa no momento das reuniões. Convidar a comunidade para debates significa o ápice do processo da Gestão democrática e participativa.

Para tanto Lück (2005) enumera algumas ações especiais para que esse processo se realize de maneira eficaz.

5. Democracia na Gestão escolar das escolas públicas: reuniões, discussões e práticas

A prática da administração escolar teve como base o modelo do taylorismo e do fordismo, onde os gestores centralizam as decisões sobre o trabalho e o trabalhador nas práticas autoritárias.

Estas práticas tiveram predominância durante os governos militares. Nesses modelos, as decisões são tomadas de cima para baixo e não há a participação da comunidade na Gestão da escola.

O processo de mudança, que se encontra em construção nos sistemas educacionais, traz heranças enraizadas nos sistemas educacionais. Um dos aspectos considerados negativos é a imposição de regras pedagógicas e da falta de diálogo com a sociedade, que são imprescindíveis para os gestores porem em praticas concepções da educação.

Em 1980, abriu a possibilidade de participação de setores da sociedade na formulação de propostas.

A LDB (Lei 9.394/96), que adota o principio de gestão democrática na Educacional Nacional em seu art. 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as sua 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. (Brasil, 2010, p. 17).

Há uma grande distância entre a Lei e a implementação de uma gestão democrática de fato, por ainda concorrer com uma politica de tradição autentica, poderá concluir que há um longo caminho a percorrer entre o discurso e aprática do gestor escolar, na visão democrática e participativa.

Nos dias de hoje, os termos “participação e “democracia” têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais. É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história

brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso, cada vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras

(Teixeira, 2005, p.7).

De acordo com Cury (2002, pág.56), “As tarefas de construção de uma democracia econômica e política pertencem a várias esferas de atuação da sociedade, e a escola é apenas uma delas”. As instituições de ensino tem papel fundamental nesse processo de mudança e com isso precisam torna-lo verdadeiramente democrático e participativa para formar cidadãos conscientes.

6. Considerações Finais

Pelo o que podemos observar durante a pesquisa e elaboração deste artigo, percebemos a necessidade de aumentar os esforços na construção de escolas mais democráticas e participativas, e que venham a romper com práticas de escola tradicional.

Sabemos que atuar como Gestor escolar no Brasil, colocando em prática a democracia e a participação social é algo complexo, mas não irrealizável. Exige de todos os envolvidos neste processo ações imediatas e sólidas. Se faz necessários que todos estejam conscientes de que a democracia e a participação em uma sociedade não pode ser considerada exclusivamente do sistema político, pois ela só pode ser real se todos os princípios que a envolvam se incorpore na vida cotidiana dos indivíduos.

As entrevistas realizadas sobre o problema indicam que significativos avanços ocorreram, assim como que são muitas as limitações e desafios.

Em um primeiro momento, a análise trata do questionamento realizado apenas com o diretor. Na sequência, contempla os pais e alunos.

Observou-se que todos os entrevistados expressaram comprometimento com relação à função na escola, reconhecendo seu papel no desenvolvimento da escola, mostrando-se conscientes de que cada membro da comunidade escolar é considerado como parte fundamental neste processo.

Em suma, cada um se expressou demonstrando o seu interesse na construção de uma escola melhor, mais democrática e participativa, denotando, sobretudo, que cada membro da escola tem a sua importância neste contexto de construção.

A democracia e a participação em uma sociedade não pode ser apenas um sistema político, ela só é real se incorporada a vida cotidiana dos indivíduos em interação na sociedade.

7. Referências

- Brasil. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. **LDB: Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. - 5 Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.
- **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, 2000.
- CURY, C. R. J. **Legislação Educacional Brasileira**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- DOURADO, L. **Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed.revisada e ampliada, Goiânia Alternativa, 2004.
- LUCK, H. **A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4 ed.Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- PARO V. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.
- PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI**. Revista Eletrônica Latu Sensus-Ano3, nº1, março de 2008.
- VÉRAS DE OLIVEIRA, R., **A Constituição de 1988, a Questão da Participação e o Sindicalismo: problematizações**. In: José Dari Krein; Marco Aurélio Santana; Magda Biavaschi. (Org.). **Vinte anos da Constituição Cidadã no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2010.

8. Apêndices

Entrevista 01: Gestor/ Diretor (a)

Identificação do (a) entrevistado (a): _____

Idade:_____ **Sexo:** () Feminino () Masculino

Formação: () Nível Médio () Superior () Especialização () Mestrado ()
Doutorado

Questões:

1. Fale como é o seu trabalho na Escola
2. Há momentos em que a comunidade, em geral, é convidada a participar da vida da escola?
3. Como são tomadas as decisões? Há planejamento? As decisões são coletivas? Quem participa? Quem não participa?
4. Na sua opinião, todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) deve participar da gestão da escola ou não? Por que?
5. O gestor pode ser considerado como impulsionador do sucesso de sua equipe

Entrevista 02: Pais e alunos

Identificação do (a) entrevistado (a):

Idade:_____ **Sexo:** () Feminino () Masculino

Formação: () Nível Médio () Superior () Especialização () Mestrado ()
Doutorado

Questões:

1. Você participa ativamente do cotidiano escolar?
2. Na sua opinião, todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) deve participar da gestão da escola ou não? Por quê?
3. Em que momentos a comunidade, em geral, é convidada a participar da vida da escola?