

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Vandréia dos Santos

**O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA DEMOCRÁTICA**

Sobradinho, RS, Brasil
2018

Vandréia dos Santos

**O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Profa. Dra. Denize da Silveira Foletto

Sobradinho, RS, Brasil
2018

Vandréia dos Santos

**O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovada em 29 de junho de 2018:

Denize da Silveira Foletto, Profa. Dra. UFSM
(Presidente/Orientadora)

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Profa. Me. (UFSM)

Táise Tadielo Cezar, Profa. Me. (UFSM)

Sobradinho, RS, Brasil
2018

RESUMO

O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DEMOCRÁTICA

AUTORA: Vandréia dos Santos
ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a Denize da Silveira Foletto

Este estudo tem como objetivo discutir o papel do diretor enquanto gestor da escola pública, bem como sua atuação protagonista na construção de uma escola baseada na participação, coletividade e autonomia. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, fundamentada, entre outros, nos autores Heloísa Lück (2005; 2006; 2011) e Vitor Paro (2003; 2010; 2015). Como resultado, o estudo demonstrou que o cumprimento das diretrizes legais não é suficiente para que a gestão escolar seja de fato democrática, pois, em muitos casos, apesar de a escolha da equipe diretiva ser democrática, ainda percebe-se uma gestão centrada no diretor, com pouca abertura à participação de todos. Ademais, demonstrou a necessidade de o diretor ser um facilitador/mediador das relações, que estimule o diálogo e a participação de todos os segmentos, de modo que o grupo crie uma nova cultura, alicerçada nos princípios democráticos. Assim, conclui-se que é preciso retomar diálogos, aprofundando e investigando a temática sobre o papel do diretor, bem como entender e valorizar a formação continuada como uma possibilidade de fazer correlações com a realidade, estimar perspectivas pessoais e riscos para implantação de novas aprendizagens, além de exercitar a criatividade ao planejar ações de inovação de procedimentos para uma gestão mais participativa.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Formação continuada. Diretor.

ABSTRACT**THE ROLE OF THE DIRECTOR IN THE CONSTRUCTION OF A
DEMOCRATIC PUBLIC SCHOOL**

AUTHOR: Vandréia dos Santos
ADVISOR: Prof^a. Dr. Denize da Silveira Foletto

This study has as objective discuss the role of the director while public school manager as well as practice your protagonist on the construction of a school based on participation, collective and autonomy. This is a literature search with a qualitative approach, based, among others, in authors Heloísa Lück (2005; 2006) e Vitor Paro (2003; 2010; 2015). As a result, the study demonstrated the compliance with legal guidelines it's not enough for that the school management is in fact democracy, because, in many cases, although the choice of the policy team be democratic, still you can tell director-centric management, with little opening to the participation of all. Besides, demonstrated the need of the director be a facilitator/mediator of relations, to stimulate the dialogue and the participation of all segments, so that the group create a new culture, rooted in democratic principles. Like this, it is concluded that it is necessary to resume dialogue, deepening and investigating the theme on the role of director, as well as understand and value the continuing education as a possibility to make correlations with reality, estimating personal perspectives and risks for deployment of new learning, in addition to exercise creativity when planning deeds of innovation of procedures for a more participatory management.

Keywords: Democratic Management. Continuing education. Director.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 1 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS	9
CAPÍTULO 2 GESTÃO ESCOLAR	11
2.1 Conceituação.....	11
2.2 Diretrizes legais.....	13
2.3 Gestão democrática da escola.....	14
2.4 O papel do diretor na atualidade.....	18
CAPÍTULO 3 GESTÃO DA ESCOLA A PARTIR DA FORMAÇÃO CONTINUADA	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31

INTRODUÇÃO

A participação é um processo educativo e transformador essencial na edificação de uma sociedade mais justa e igualitária. Diante dessa afirmação, a escola pública tem importância fundamental enquanto instância social de inter-relações, tornando-se um local propício para as práticas de participação a fim de construir um espaço dinâmico de intervenção, no qual o exercício da democracia é um direito inerente a cada cidadão. A partir da noção de que a educação é responsabilidade de todos, cabe à sociedade engajar-se nesse processo, contribuindo para que a escola seja um espaço dinâmico de culturas variadas e com abertura à participação, sem segregação de classes, sem benefícios de alguns em detrimento de outros.

Especificamente na gestão da educação, o diretor coordena as ações para a promoção da democracia através da abertura na escola, que deixa de ser um espaço de cultura organizacional tradicional para ser um ambiente flexível e dinâmico, onde cada um tem a capacidade de participar ativamente da construção social. Este é o papel principal da educação, o de mostrar novas possibilidades e modos de organização da sociedade, combater a ideia de que apenas alguns são privilegiados e podem participar das decisões. Acima de tudo, promover os ideais de humanidade e igualdade, fazendo com que cada indivíduo se reconheça como sujeito de sua própria história. Só assim haverá pessoas melhores na construção de um mundo melhor.

O ato de participar está diretamente ligado à gestão escolar, que, por sua vez, constitui uma dimensão importantíssima da educação, reflete-se em todas as ações e projetos da escola, principalmente no desenvolvimento do educando, que é o foco, o objetivo principal em torno do qual as ações pedagógicas e administrativas devem se organizar. É possível afirmar, a partir das experiências vivenciadas no contexto escolar, que o aluno não aprende só em sala de aula, mas também em todo o ambiente escolar, a partir da maneira que esse é organizado, das ações que nele são promovidas e da forma com que todos se relacionam nesse ambiente.

No modelo de gestão democrática, o diretor desempenha um importante papel, pois em conjunto com o grupo escolar, articula ações e proporciona momentos e condições para que todos participem da dinâmica de funcionamento da

escola nas suas variadas dimensões. Essa capacidade de interação, constante e recíproca entre todos os membros da comunidade escolar, contribui para que o processo de gestão seja eficaz e democrático.

Em meio a esses termos, este estudo caracteriza-se principalmente pelo enfoque dado ao modo como se realiza o processo de gestão, apresentando o diretor como mediador e facilitador desse processo que, para constituir-se como democrático, deve proporcionar a discussão entre todos os participantes do ambiente escolar. Ressalta-se, ainda, que a própria legislação brasileira assegura os princípios de gestão democrática da escola, a partir da participação dos profissionais da educação e de toda a comunidade escolar.

Neste contexto, o interesse em pesquisar a temática sobre o papel do diretor na construção de uma escola pública democrática, advém da minha trajetória enquanto professora da Rede Municipal e Estadual. A partir das minhas vivências, posso ratificar que até o momento não observei uma gestão de escola que fosse de fato democrática. Ainda perpetua-se, em muitas escolas, a ideia do diretor “chefe”, aquele com poder total, que decide e, acima de tudo, “manda”, sem possibilitar ações para o engajamento de todos os segmentos escolares na tão almejada gestão compartilhada.

Sendo assim, justifica-se a escolha do tema em virtude do anseio de compreender melhor a gestão democrática na escola pública, na qual desempenho função docente há treze anos, e, sobretudo, quais as ações necessárias para a concretização de uma gestão compartilhada, exercida com a participação de todos, superando assim a ideia da centralização de tarefas e de poder, no diretor.

Nesse sentido, é preciso avançar a fim de construir uma nova gestão, na qual todos os segmentos escolares estejam cientes de seus direitos e responsabilidades, uma vez que, atendendo aos requisitos, qualquer integrante pode tornar-se diretor. Para isso, a formação continuada torna-se essencial, já que novos conhecimentos são gerados a cada dia. Tudo isso me levou à decisão de procurar o curso de Gestão Educacional como formação continuada. Assim sendo, este trabalho tem por objetivo geral discutir o papel do diretor enquanto gestor da escola pública, bem como sua atuação protagonista na construção de uma escola baseada na participação, coletividade e autonomia.

Como embasamento teórico, optou-se por fundamentar este estudo, entre outros, nos autores Heloísa Lück (2005; 2006; 2011), que aborda a gestão

participativa na escola pública e o conceito de liderança, e Vitor Paro (2003; 2010; 2015), que esclarece sobre a função do diretor e o processo de escolha do mesmo, além de também defender a escola pública democrática. Trata-se, portanto, de uma pesquisa com abordagem qualitativa, que se utiliza de referencial bibliográfico para responder a seguinte questão norteadora: Qual é o papel do diretor na construção de uma escola pública verdadeiramente democrática, pautada pela gestão participativa?

Posto isto, no primeiro capítulo, apresentam-se os encaminhamentos metodológicos que delinearão o estudo. O segundo capítulo se dedica exclusivamente ao tema da Gestão Escolar. Nele são abordados os conceitos; diretrizes legais; a gestão democrática da escola e o papel do diretor na atualidade. O terceiro e último capítulo contém reflexões acerca da importância da formação continuada para uma nova visão do papel do diretor numa perspectiva de gestão democrática. Sugerem-se ações possíveis de construir, baseadas nos estudos realizados no curso de Gestão Educacional, nas leituras para este trabalho e na experiência profissional da pesquisadora.

Por fim, apresentam-se as conclusões acerca do tema, tendo em vista a reflexão sobre o processo de gestão democrática da escola pública, através do embasamento teórico adquirido. Ao encerrar a pesquisa, ressalta-se que a mesma contribuirá para um maior conhecimento do papel do diretor no processo da gestão democrática, bem como se enfatiza a necessidade de todos os segmentos do contexto educacional retomar diálogos, aprofundando e investigando essa temática através da reflexão conjunta.

CAPÍTULO I

ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Conduzir o dia a dia das escolas públicas tornou-se um desafio para os diretores. Dificuldades variadas interferem na realização de propostas e tarefas, sejam elas de cunho administrativo, financeiro ou pedagógico, que, muitas vezes, levam os diretores a um sentimento de desânimo ou de incompetência, pois não conseguem realizar seu projeto de escola ideal, na qual todos os segmentos estejam engajados em prol dos mesmos objetivos.

Diante disso, a busca pela implantação de uma verdadeira democracia, com qualidade e eficácia na escola pública, vem estimulando uma série de mudanças na administração escolar brasileira, a fim de alcançar a participação efetiva da comunidade escolar e superar o modelo da cultura organizacional muito presente nas escolas brasileiras, seja por fatores intrínsecos ou extrínsecos a elas.

Nesse sentido, na busca de uma escola que forme cidadãos mais críticos e reflexivos, é preciso que haja clareza na forma com que a escola é gestada. É preciso também considerar que as pessoas que desempenham a função de gestor têm ideologias e culturas próprias; por isso mesmo, deve-se respeitar a diversidade existente entre os membros de sua comunidade escolar.

Neste estudo, o foco é o diretor. Assim, propõe-se como questão norteadora discutir o papel do diretor na construção de uma escola pública verdadeiramente democrática, pautada pela gestão participativa.

Este trabalho sobre o papel do diretor na construção de uma escola pública democrática foi desenvolvido a partir da leitura bibliográfica exploratória dos autores que abordam a temática em estudo sob a perspectiva da gestão democrática da escola pública e da superação do modelo de administração escolar centralizada no diretor. Partindo da concepção de que método é instrumento, caminho ou procedimento a ser seguido, optou-se pela pesquisa qualitativa.

Segundo Denzin e Lincoln,

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. (2006, p. 17)

Dessa forma, pesquisar é um processo fundamental na produção de conhecimento e na descoberta do mundo. Por meio da pesquisa, pode-se entender e analisar a realidade, fazendo comparações e interpretações. De acordo com Demo (2001, p. 43) “é a pesquisa que, na criação, questionando a situação vigente, sugere, pede, força o surgimento de alternativas”. Não basta, portanto, apenas constatar o que se tem escrito sobre o tema, mas confrontar com a realidade conhecida pelo sujeito da pesquisa.

A leitura de material já publicado e disponível sobre o tema é pré-requisito fundamental para o desenvolvimento de um trabalho científico, dessa forma, torna-se necessário compreender o que já se estudou acerca do assunto, para depois contextualizar com a realidade vivenciada de maneira crítica e reflexiva, com o propósito de ampliar o entendimento e produzir novos conhecimentos sobre o mesmo. De acordo com Gil,

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet. (2010, p. 29)

Nesse sentido, o estudo da bibliografia disponível é o que suscita o conhecimento científico, pois é a partir dele que se tem um apanhado de informações historicamente produzidas, que servem de subsídio para a reflexão, confronto, sobretudo, de um maior entendimento sobre o assunto pesquisado.

Como forma de delinear as ações para o desenvolvimento deste trabalho, busca-se atingir o objetivo geral de discutir o papel do diretor enquanto gestor da escola pública, bem como sua atuação protagonista na construção de uma escola baseada na participação, coletividade e autonomia. Como objetivos específicos, pretende-se: a) realizar uma reflexão teórica sobre a gestão escolar, discorrendo sobre seus conceitos e suas diretrizes legais; b) compreender a gestão democrática no contexto escolar, demonstrando o papel do diretor nos dias atuais; c) contribuir com reflexões a partir da experiência profissional, destacando a importância da formação continuada para uma nova visão de gestão democrática escolar.

CAPÍTULO II

GESTÃO ESCOLAR

O tema gestão escolar comporta vários desdobramentos. Neste estudo, serão abordados apenas aqueles ligados à questão-problema da pesquisa, com ênfase no diretor de escola. Para um maior entendimento, este capítulo foi desdobrado em subitens, nos quais se buscam conceitos sobre a gestão educacional, as diretrizes legais da gestão democrática na educação, o processo de escolha do diretor da escola pública e, por fim, o papel do diretor nas instituições de ensino.

2.1 Conceituação

Embora administração e gestão estejam associadas, há distinção entre elas. Do mesmo modo, diretor e gestor escolar também têm uma sutil diferenciação, não perceptível à primeira vista. “Administrar é planejar, controlar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização” (PORTAL EDUCAÇÃO, 2018, p.1). Por sua vez, “Gestão é lançar mão das funções e conhecimentos necessários para, por intermédio de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (PORTAL EDUCAÇÃO, 2018, p.1). A distinção entre administrar e gestar, portanto, é que em gestão há a administração compartilhada.

Tanto em uma definição quanto em outra, supõe-se alguém que dirige, ou seja, um diretor. “A palavra direção pode ser utilizada indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência etc.” (PARO, 2015, p. 37). Porém, em educação, não é, ou não deveria ser, uma pessoa só a fazer tudo isso. Em resumo, na educação a gestão é compartilhada e, por isso mesmo, democrática.

Segundo Lück (2000, p. 7):

A Gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização e a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los

capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Na educação, todas as ações relacionadas à gestão têm um único objetivo: a efetiva aprendizagem dos alunos. Esse aprendizado deverá ser direcionado para que eles saibam enfrentar os desafios que encontrarão como adultos numa sociedade cada vez mais globalizada, centrada no conhecimento.

Conforme Krawzyk (1999, *apud* KLÉBIS, 2010, p. 67), “ao pensar a gestão escolar, estamos necessariamente erguendo uma ponte entre a gestão política, a administrativa e a pedagógica”. Por isso, ao aliar direção administrativa, políticas educacionais e pedagógicas, a gestão escolar é muito mais complexa do que a gestão de empresas em geral.

Historicamente, “a função do diretor de escola tem se revestido muito mais de aspectos burocráticos e técnicos, em detrimento do pedagógico e de objetivos voltados para a emancipação humana das pessoas” (KLÉBIS, 2010, p. 67). De fato, não há como negar que muitos diretores se restringiram à administração burocrática da escola, enquanto esperavam que os docentes, em sala de aula, se ocupassem da formação dos alunos.

As intensas transformações da realidade contribuem para que conceitos sejam revistos e (re)significados ao longo do tempo. Desse modo, o termo administração não pode abarcar toda a riqueza envolvida neste processo na sociedade contemporânea, sendo substituído por Gestão Educacional.

O vocábulo “gestão” destacou-se no campo educacional após uma mudança de paradigma, que passou a considerar a participação consciente das pessoas nas tomadas de decisão, a fim de fortalecer o processo pedagógico através de ações coletivas que visavam a resultados mais significativos. A gestão escolar é geralmente centrada na figura do diretor, porém com novas atribuições. O diretor, segundo Valérien (1993, p. 15) “é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão”.

O ato de gerir uma escola implica, na atualidade, a migrar da questão administrativa também para a questão pedagógica e política. Nesse sentido, os antigos princípios de administração escolar não são mais suficientes para que o diretor oriente seu trabalho.

Porém, tem-se observado que o termo gestão tem sido utilizado apenas como forma de substituição, sem contextualizar toda a mudança (radical) ocorrida no âmbito da educação. Gestão demanda conceber todo o processo educacional sobre uma nova ótica, conforme vem ocorrendo a partir de 1980, contexto no qual gestão, autonomia e participação da comunidade escolar receberam extrema importância, tendo em vista a construção de uma sociedade mais democrática, que se opõe à cultura estrutural administrativa centralizada, vigente até então (LÜCK, 2005; PARO, 2003).

O movimento em prol da descentralização e democratização da gestão das escolas públicas teve início na década de 1980 (LÜCK, 2005). A partir desta época, começaram a acontecer mudanças educacionais através de reformas e propostas legislativas, na busca do fortalecimento da gestão democrática para uma melhor qualidade de ensino.

No Brasil, vários documentos ou marcos legais foram surgindo ao longo das últimas décadas. Neste estudo, retomam-se as últimas, mais precisamente a partir da promulgação da atual Constituição. Esses documentos contêm as diretrizes legais para a gestão escolar democrática, as quais são abordadas a seguir.

2.2 Diretrizes legais

A Constituição Federal (CF) de 1988 consolidou a gestão democrática nas escolas, estabelecendo a educação brasileira como direito de todos e dever do Estado. A educação é um direito social estabelecido já no Capítulo I, art. 6º da CF.

O Capítulo III da CF, inteiramente dedicado à Educação, em seu Art. 205 diz: “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”. No Art. 206, inciso VI, a CF de 1988 é enfática ao instituir a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Em consequência, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) ampliou a democratização da escola pública, abordando o tema nos artigos 14 e 15:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas

peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

No Art. 14, fica clara a elaboração do Projeto Pedagógico da escola, com a participação da comunidade escolar local. Ou seja, deste projeto devem participar direção, professores, funcionários, alunos e pais de alunos. No Art. 15, percebe-se a abertura para um projeto pedagógico voltado para a realidade local de cada escola, bem como autonomia financeira. A partir destes artigos da CF, nota-se nitidamente um direcionamento para a gestão democrática, dando poderes às escolas para introdução de melhorias de aprendizagem, conteúdos e gestão financeira.

A gestão educacional corresponde à dinâmica da escola, associada à sua dimensão política e social, visando à transformação através da participação de cada cidadão na sociedade. A época atual exige que se saiba um pouco de tudo que acontece para que seja possível agir como cidadão, capaz de intervir e transformar o meio em que se vive.

A escola é um espaço vivo e dinâmico, caracterizado pela interação entre os elementos que a compõem. Desse modo, necessita-se de um novo modelo de organização, no qual a participação e a democracia sejam os principais meios para promover uma sociedade justa, pautada no ideal humano e no respeito mútuo. Nesse sentido, a Gestão Educacional supera as limitações da Administração, uma vez que abre horizontes para uma nova dimensão da escola, num contexto que apresenta uma nova concepção de mundo, marcada pela dinâmica e complexidade que caracterizam as relações sociais.

Esse novo paradigma de gestão suscita a participação ativa de todos os que atuam na comunidade escolar para a tomada de decisão nos diferentes aspectos. Através do planejamento participativo, a coletividade traça metas, promove ações e desenvolve projetos que podem melhorar a escola e, conseqüentemente, a qualidade da educação. Essas ações fazem parte da gestão democrática da escola, tema sobre o qual se discorre a seguir.

2.3 Gestão democrática da escola

A gestão democrática da escola pública é destaque em várias discussões, uma vez que está diretamente ligada à qualidade das instituições educacionais. No entanto, ainda é vista como utopia, pois alcançar a participação de pais, professores, alunos, funcionários, enfim, de toda a comunidade escolar, não é uma tarefa fácil. Entre todos os elementos desta comunidade existem crenças, valores e modos de agir os mais diversificados. Unir todos em prol de um objetivo comum é tarefa da gestão escolar.

A construção de uma gestão verdadeiramente democrática implica na participação de toda a comunidade escolar, desde o planejamento e execução até a avaliação de ações desenvolvidas na escola. Assim é que:

Tal concepção é o fundamento da gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, compromissada com a sociedade. (LÜCK, 2000, p. 27)

Através da gestão democrática a comunidade escolar pode opinar sobre os aspectos relevantes para a concretização de um ensino de qualidade, escolher prioridades e elaborar estratégias que propiciem condições iguais de participação, além de lutar pelo acesso aos bens culturais e materiais. A escola é o espaço apropriado para construir uma cultura de transformação, na qual todos possam participar de forma autônoma, aprendendo na prática cotidiana o verdadeiro sentido da cidadania, sobretudo, a escola deve ser exemplo, como demonstram as palavras de Gadotti (2000, p. 35):

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade.

Sem dúvida, a escola deve estar a serviço da comunidade. E se a escola não agir democraticamente, como os alunos aprenderão democracia, a agir como cidadãos? Neste sentido, a escola deverá ser um modelo.

É importante que cada pessoa tenha consciência de sua responsabilidade e se reconheça enquanto coautor da realidade social. Algumas pessoas não exercem

seu direito de participar, julgando não ser um ato importante, talvez por não terem conhecimento disso. A participação não é algo inerente, mas é algo a ser aprendido e praticado ao longo da vida.

De acordo com Dallari (1984, p. 36):

A participação política é um dever de todos os indivíduos e uma necessidade fundamental da natureza humana, isto é, a participação intensa e constante de muitos é necessária para impedir que alguns ditem uma ordem injusta e que possa vir a ser prejudicial para a maioria. A participação política não é apenas participação eleitoral, sendo inclusive muito mais eficiente quando executada por outros meios.

Assim sendo, não basta que os membros da comunidade escolar elejam o seu diretor. A eleição é apenas um dos diversos aspectos da gestão democrática educacional. A participação deve se estender para outros aspectos durante todo o tempo, em várias situações.

Dessa forma, o ambiente escolar deve ser visto como um espaço em que alunos, pais, professores e comunidade em geral caminhem juntos na construção de práticas educativas. Ao diretor cabe o papel de promover uma integração que favoreça a participação de todos na produção de conhecimentos e na edificação de uma sociedade mais justa e igualitária. A partir dessa visão, a ação educativa torna-se uma prática social que se constrói coletivamente. Como exemplo, tem-se o Projeto Pedagógico, o documento maior de uma escola, elaborado com a participação de toda a comunidade escolar, que norteia as ações nela desenvolvidas. Importante salientar que essa participação deve ser constante, acompanhando todas as ações que se desenvolvem no ambiente escolar. É assim que a comunidade escolar estará participando do processo de gestão escolar de forma direta e ativa.

No Projeto Pedagógico da escola consta um item importante: a missão. Ela deve estar associada a “quem somos nós”, “o que fazemos” e “por que fazemos”. No Projeto Pedagógico estão embutidos os objetivos e a filosofia da escola, o caminho a ser seguido para que as metas traçadas pelo grupo escolar sejam alcançadas. Para isso, há necessidade da participação de todos, desde a elaboração do Projeto Pedagógico. Neste momento, cada comunidade escolar reflete sobre quem é, o que faz, por que faz e, o mais importante, o que quer ser, a fim de estabelecer a sua missão.

De acordo com Lück (2006, p. 21):

A participação é fator de fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, ou seja, por meio do compromisso mútuo da sociedade com resultados. Esta forma de gestão tende a superar a limitação do fracionamento e da descontextualização e passa a construir ações articuladas e resistentes, fruto de ações ou trabalho em equipe.

Com a participação de todos, o objetivo fica claro, e todos e tudo devem estar direcionados para ele, de modo a haver um conjunto harmônico. Esta harmonia no trabalho de equipe garante a coesão da comunidade, a escola caminhando para um único objetivo.

Um problema é que nem todos os integrantes da comunidade escolar têm consciência da importância da gestão participativa. Por isso, é preciso desenvolver ações que estimulem, instiguem e ensinem a todos os grupos que é somente através da participação responsável e crítica que se constrói um mundo mais humano e ético. Também se faz necessário compreender que, na gestão democrática, todos têm o direito de ter suas ideias reconhecidas, independente de hierarquia, uma vez que a responsabilidade é compartilhada, e a educação é uma prática social, um dever da família, da sociedade e do Estado. Segundo o documento redigido pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2005), a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. E ainda:

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários de distribuição do poder no seu interior (...). Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal. (BRASIL, 2005, p. 15)

Diante dessa afirmação, é importante salientar que a escola é um espaço multicultural, um local de contradições e diferenças, e que, para a construção de um processo democrático participativo, é fundamental que haja diálogo, liberdade de expressão e respeito às diferenças. Só assim teremos uma escola onde a participação é uma realidade manifestada em atos políticos. À frente da gestão

democrática escolar está o diretor de cada instituição de ensino, o líder que tem como compromisso assegurar o diálogo e a inclusão das diferenças.

A escola atual constitui uma dinâmica participativa, a qual mobiliza todo o grupo através de uma cooperação espontânea, instigada, e não exigida pelo diretor.

A reformulação da escola através da autonomia política e pedagógica é crucial para a promoção de uma educação sólida e de qualidade, que venha ao encontro do fortalecimento da cidadania. É na escola democrática que se aprende a ser cidadão no sentido pleno e a se reconhecer como sujeito histórico, capaz de construir o próprio futuro. Nesse contexto, o papel do diretor é crucial, como será visto na sequência.

2.4 O papel do diretor na atualidade

O diretor escolar desempenha função importantíssima na escola, pois é o principal responsável pela organização da instituição de maneira geral, abarcando aspectos administrativos e pedagógicos. A função realizada pelo diretor perpassa a parte burocrática, vai desde o acompanhamento do processo de ensino aprendizagem até o trabalho administrativo com toda a equipe escolar. Seu trabalho serve para auxiliar, coordenar e orientar tudo o que acontece no ambiente escolar. Por isso, ele deve ter um olhar panorâmico, atento e compreensivo, uma vez que é visto como o líder do grupo.

Na escola, o diretor deve exercer a liderança a fim de conseguir criar estratégias para mobilizar toda a equipe em torno da filosofia e missão da escola, que são aspectos fundamentais para se alcançar o fim desejado. Num clima democrático (e descontraído) todos se reúnem, seja para capacitação, seja para um simples diálogo com troca de ideias e exposição dos êxitos e também dos problemas escolares.

Para Lück (2011), a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no sentido amplo, com o objetivo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Dessa forma, o diretor não deve ser visto como um chefe autoritário, aquele que dá a palavra final, mas sim como um líder, uma pessoa dinâmica e flexível, aberta ao diálogo, mediadora de conflitos e, acima de tudo, atenta aos anseios e problemas da comunidade escolar. A ação

administrativa está diretamente ligada ao fim que se pretende alcançar que, no caso, é o aprendizado significativo do aluno. Nesse sentido, administração é mediação. Ao contrário do que afirma o senso comum, administrar uma escola não é apenas burocracia, cuidar dos aspectos administrativos; mas é, sim, mobilização de várias competências para o alcance de objetivos.

A ação administrativa e a prática pedagógica são indissociáveis, uma vez que uma está impregnada da outra. Para que a escola alcance o fim desejado, que é a formação integral do aluno, o fazer pedagógico deve ser a razão do fazer administrativo. Ou seja, todos os meios devem colaborar para a concretização de uma educação de qualidade. Paro (2015) afirma que o diretor escolar deve, antes de tudo, ser um educador. O professor se preocupa com a aprendizagem do aluno, usando de estratégias para isso. O educador vai muito além, pois ele tem em vista a formação integral do aluno. Na diferença entre um e outro é que se entende o porquê da afirmação de Paro (2015).

Paro (2015) cita duas ameaças à educação, quais sejam: a razão mercantil, que orienta as políticas educacionais, e o amadorismo pedagógico. A primeira se manifesta na perspectiva de privilegiar resultados econômicos e na transferência de mecanismos típicos do sistema capitalista aos sistemas escolares que acabam por adotar práticas que defendem interesses particulares, a privatização do ensino, o favorecimento de escolas particulares e acabam por secundarizar as condições dos trabalhadores em educação. Já a segunda se refere ao despreparo, que aproxima as práticas escolares das mercantis, uma vez que a “cegueira pedagógica” conduz à adoção de “princípios, métodos e técnicas dominantes do mundo dos negócios, ignorando por completo a especificidade do trabalho escolar e a necessidade de levar em conta sua singularidade na tentativa de fazê-lo efetivo” (PARO, 2015, p. 54).

Diante disso, percebe-se o quão importante é que o diretor esteja bem preparado para gerir a escola, uma vez que ele é a figura central, é o articulador e coordenador das ações escolares, desempenhando essa função de maneira prudente e compartilhada. Para que ele consiga cumprir sua função com excelência, é fundamental que possua uma boa formação inicial e que esta seja constantemente aprimorada através de capacitação continuada.

O diretor bem preparado promove condições, através dos docentes, para que o aluno se reconheça como sujeito histórico, ao mesmo tempo pertencente e

transformador da história, que se constrói através das práticas sociais e políticas que fazem parte do cotidiano escolar.

A competência, entendida no sentido pleno, deve ser uma marca do diretor, uma vez que ele se depara com inúmeras questões, tanto de ordem prática quanto as que perpassam a objetividade do dia a dia. Essa qualidade é necessária para que ele desenvolva estratégias para envolver toda a comunidade escolar na busca dos objetivos apontados como prioridades. É preciso que o diretor tenha sempre em vista a missão da escola, definida no Projeto Pedagógico (elaborado em conjunto), e que seja capaz de trabalhar por essa missão com o grupo escolar de forma compartilhada.

Conforme ressalta Lück (2000, p. 28), “propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”. Nas palavras desta autora, está implícita a ideia de que a escola é um local de preparação para a vida cidadã e não apenas um estágio da vida para simplesmente adquirir conhecimentos.

No processo de gestão democrática da escola, é importante também compreender como o diretor assume a função, que pode ser através de três processos: por indicação, aprovação em concurso público ou eleição direta (PARO, 2003). São três formas, cuja opção demonstra em parte a concepção da finalidade da escola.

O processo de indicação é basicamente político-partidário, ou seja, acontece a partir de acordos entre partidos políticos e apoiadores eleitorais. Nesse sentido, muitas vezes há um Secretário de Educação que orienta as ações do diretor, que acaba não exercendo sua função de forma democrática, já que nem sempre tem a autonomia necessária para isso. Esse processo inicia e transcorre, em grande parte das vezes, de forma antidemocrática, uma vez que a comunidade escolar não participa de forma ativa da tomada de decisão.

O concurso, segundo Paro (2003), é tão ruim quanto a indicação, já que supõe que diretor é um cargo técnico. Pesquisas indicam que qualquer pessoa é capaz de executar as tarefas administrativas, mas, para desempenhar a parte pedagógica, é necessário conhecer bem a educação, principalmente, conhecer a realidade de uma sala de aula.

Diante do paradigma da gestão democrática, a eleição direta tende a ser a melhor escolha, uma vez que envolve toda a comunidade escolar, desde os trâmites

do processo eleitoral, análise das propostas e votação. Assim, a comunidade participa de todo o processo de gestão da escola, inclusive escolhendo prioridades e colaborando com o diretor para a construção da instituição almejada. Por outro lado, cabe salientar que a eleição direta não é a garantia de uma gestão participativa, mas um caminho muito importante para a democratização do ensino (PARO, 2003). Não basta a comunidade eleger o diretor; é necessário continuar participando ativamente das decisões. Por parte do diretor, sua eleição não significa que pode tomar decisões sozinho, mas que sejam compartilhadas.

Um gestor líder entende que a maneira com que se comporta e se relaciona com o seu grupo é responsável pelo sucesso ou fracasso escolar, principalmente no setor público, no qual a educação, nitidamente defasada, já apresenta carência de investimentos, tanto na infraestrutura das escolas quanto no quadro de recursos humanos, que sofre constante desvalorização econômica e social.

Nesse sentido, o desenvolvimento de práticas que motivem, envolvam e valorizam a equipe de trabalho são de grande valia para a concretização de um projeto de escola de qualidade, alicerçada nos ideais de igualdade e fraternidade, capaz de intervir e transformar a sociedade, através da participação ativa e consciente, por parte de todos.

A liderança é uma qualidade que pode ser trabalhada, construída. Esse espírito dinâmico pode ser aprendido pelos demais agentes que participam da escola. Aos poucos novos líderes são descobertos, inclusive na própria sala de aula. Numa escola em que a liderança não é executada de forma eficaz, percebe-se uma gestão debilitada, que contribui para a formação de pessoas indiferentes, sem compromisso com a sociedade. Tendo em vista que a escola, depois da família, é a segunda organização formal da qual as pessoas participam, ela tem função essencial e, portanto, deve ser modelo de justiça. Acima de tudo, deve mostrar novos horizontes possíveis, colaborando para diminuir os índices de jovens envolvidos com álcool, drogas, e outros problemas sociais.

O diretor deve ser “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 dos alunos” (LÜCK, 2000, p. 16). Deduz-se das palavras de Lück que o diretor deve saber como congregar todos os segmentos da comunidade escolar para um único objetivo, através da participação, pois ele sempre foi crucial para que a

escola cumprisse seu papel, que é formar cidadãos plenos, preparados para o trabalho, mas, acima de tudo, preparados para a vida.

Conforme Antônio F. de Almeida Júnior (1936, *apud* PARO, 2015, p. 20):

No grupo escolar a figura central é a do diretor. Menos pela situação hierárquica, do que pelas qualidades pessoais, é ele o grande animador do trabalho de todos, a força reguladora que estimula ou modera, a sanção cotidiana, que adverte ou que louva.

Como figura central das ações na escola, o diretor deve estar atento a tudo que nela ocorre. Dependendo da situação, deve estimular ou moderar, advertir ou louvar e, até mesmo, aplicar sanções, se necessário.

Cabe ressaltar que não compete somente ao diretor os méritos ou fracassos escolares. Na gestão escolar democrática, o diretor é o líder, o principal responsável por articular e integrar todo o grupo na busca de objetivos comuns, traçados coletivamente. Conforme afirma Paro (2010, p. 25), “administração é a utilização de recursos para a realização de fins determinados”. Assim, o diretor, com o grupo, delinea ações, de acordo com a demanda da comunidade escolar, e cria meios para realizá-las. Se o grupo não colaborar, a gestão deixa de ser democrática. Falha do diretor, por não saber liderar, ou falha do grupo por não participar.

A época atual é complexa. A globalização e a mídia influenciam diretamente na vida de nossos alunos, muitas vezes “moldando” maneiras de ser e de agir na sociedade, uma vez que crianças e adolescentes ainda não têm consciência crítica para discernir o conteúdo veiculado através dos diversos meios de comunicação.

Ademais, há um Estado precário (mínimo), que cada vez mais trata com descaso a educação, considerada um gasto, em vez de investimento para as futuras gerações. As famílias estão cada vez mais desestruturadas e acabam transferindo responsabilidades suas para a escola. Diante desse patamar, não basta mais ao diretor, conforme afirma Valérien (2002, p. 13),

[...] o conhecimento das leis, portarias, instruções e regulamentos (que) permite ao diretor encontrar resposta para uma grande quantidade de questões práticas: processos individuais, registros e fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios, etc.

Conhecer leis, portarias e outros documentos sobre a organização burocrática da escola qualquer pessoa pode fazer. O diretor também deve estar a par da

legislação que regula o funcionamento da escola, mas sua função vai muito além disso. É preciso que o diretor, além das competências gerais administrativas, que resolva questões práticas, desenvolva competências socioemocionais. Nestes aspectos, ele se depara com inúmeras situações que perpassam a objetividade do dia a dia.

A escola democrática propicia, através de seu diretor, a participação do coletivo no processo de gestão, pois todos se sentem responsáveis pelas atividades realizadas, a gestão acontece de forma compartilhada, de maneira em que cada um é valorizado e estimulado a participar. Todos caminham juntos, partilham interesses, preocupações e esperanças, todos olhando na mesma direção, com o intuito de construir uma sociedade mais humana e justa. Por isso, segundo Gurgel (2008, p. 24):

O diretor deve estar muito atento ao que se transmite “nas entrelinhas” dos processos e das relações interpessoais que se estabelecem na escola. Seu desafio é o de coordenar diferentes gestões – equipe, espaços, parcerias, recursos – para promover a aprendizagem das turmas. Nessa abordagem, o olhar do gestor se volta fundamentalmente para três eixos: a organização dos espaços da escola (não só os das salas de aula), a mobilização de uma equipe coesa (que trabalhe para alcançar uma proposta pedagógica definida) e o estabelecimento de um canal de comunicação com pais de alunos e a comunidade do entorno. Embora ninguém afirme que isso seja tarefa fácil, aplicar essa teoria no dia a dia talvez não transforme a instituição numa escola dos sonhos, mas certamente trará resultados positivos sobre todos os aspectos.

Nas “entrelinhas” é que se nota o perfil democrático da gestão, isto é, no modo de agir do diretor na relação com a equipe de trabalho e no relacionamento com os demais membros da comunidade escolar. Não é uma tarefa fácil, como afirma Gurgel (2008), mas necessária para que se alcancem resultados positivos no que diz respeito à democracia.

Dessa maneira, o papel do diretor é o de líder, mediador, que desenvolve de forma competente sua função, que aceita novos desafios e os vê como forma de crescimento, conhecedor das leis, mas também observador, ouvinte, capaz de reger sua orquestra de maneira democrática, com o objetivo de formar cidadãos participativos, conscientes e capazes de transformar a realidade vigente.

Na qualidade de líder, o diretor deve fomentar a participação de todos os membros da comunidade escolar e estimular discussões internas a fim de promover

melhorias, além de procurar conscientizar sobre os direitos e responsabilidades de todos para o bom funcionamento da escola em geral.

Há outros indicativos associados a um gestor escolar eficiente. Em consonância com o caráter democrático, o gestor deve ser flexível e autônomo. Se não souber ouvir, se tentar impor sua vontade será autoritário. A autonomia é concedida pela própria legislação, conforme Art. 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96). Compete principalmente ao gestor escolar apoiar a comunidade em suas iniciativas, zelar por um clima escolar propício ao processo ensino-aprendizagem e disponibilizar materiais de apoio pedagógico e espaço físico adequado.

Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. (LÜCK, 2000, p. 2)

Escolas eficazes são reflexos de uma boa gestão escolar. São escolas que apresentam diferenciais no aprendizado dos seus alunos. Para que se chegue a tal resultado, o diretor interage com todos os segmentos e faz com que estes se comuniquem também entre si.

Uma pesquisa na área educacional não deve se limitar aos aspectos teóricos, mas deve também contemplar “problemas atrelados à práxis” (MARTÍNEZ, 2012, p.141). Os problemas educacionais “não ficam resolvidos com a produção de um novo saber, mas sim com a adoção de uma determinada orientação para a ação” (CARR; KENNIS, 1998 apud MARTÍNEZ, 2012, p. 141). Às vezes, um estudo bibliográfico se restringe a uma revisão de literatura sobre uma determinada questão. Nesse sentido, nada se acrescenta de novo.

Por isso, o próximo capítulo tem por finalidade confrontar teoricamente os resultados da pesquisa bibliográfica com a práxis. São reflexões da autora deste estudo, moradora em um município da região Centro Serra, relacionadas a vivências em comunidade escolar confrontadas com as diretrizes legais sobre a gestão educacional, representada aqui pela figura do diretor.

CAPÍTULO III

GESTÃO DA ESCOLA A PARTIR DA FORMAÇÃO CONTINUADA

Condição inerente à pesquisa educacional é a “reflexão crítica sobre a prática, e, na medida em que aproximamos nossas compreensões teóricas à prática, tornamo-nos melhores, passando de uma condição ingênua do cotidiano escolar a uma condição ativa da ação epistemológica” (MARTÍNEZ, 2012, p. 148). Nisso reside um dos fundamentos da formação continuada, que propicia estudo e reflexão sobre a práxis.

Konder (1992) apresenta práxis como

[...] a atividade concreta pela qual os sujeitos humanos se afirmam no mundo, modificando a realidade objetiva e, para poderem alterá-la, transformando-se a si mesmos. É a ação que, para se aprofundar de maneira mais consequente, precisa da reflexão, do autoquestionamento, da teoria; e é a teoria que remete à ação, que enfrenta o desafio de verificar seus acertos e desacertos, cotejando-os com a prática (KONDER, 1992, p. 115).

Não somos seres humanos “prontos”, estamos constantemente nos “construindo” ou nos “refazendo”. Essa afirmação se aplica, sobretudo, à nossa vida profissional, manifestando-se ainda mais forte na área da educação, uma vez que ela (a educação) exige reflexão constante sobre a prática.

Vivemos numa sociedade globalizada, na qual presenciamos o surgimento de novos conhecimentos e o avanço da tecnologia invade nossos lares e escolas. Isso tudo contribui para que nos tornemos profissionais mais “flexíveis”, mais abertos a novas aprendizagens, uma vez que as gerações atuais e futuras exigirão cada vez mais de nós, professores.

A escola também passou por várias mudanças para se adequar a essas novas exigências, muitos avanços já aconteceram, principalmente na organização deste ambiente. Tais avanços visam transformá-la num lugar mais dinâmico e acolhedor das diferenças, pronto para receber todos os alunos e oferecer-lhes uma educação mais voltada para a cidadania, visando à formação integral. Mais do que um local de construção de conhecimentos, a nova visão de escola sugere um local de preparação para a vida.

Todavia, apesar do caminho já percorrido, há muito que se fazer para concretizarmos a escola almejada. Esta escola que idealizamos só será realidade com a participação, o comprometimento de todos: equipe diretiva, professores, alunos, funcionários, pais e demais interessados em engajar-se neste processo de construção de uma escola democrática, sem distinção de classes e sem a predominância da hierarquia que beneficia uns em detrimento de outros.

Na atualidade, não há mais como associar a gestão da escola somente à equipe diretiva, uma vez que a escola almejada é democrática em todos os aspectos (pedagógicos, administrativos e financeiros), o que demanda compartilhar ideias e projetos visando a qualidade da educação e, respectivamente, da própria escola. É preciso a conscientização de todos acerca de suas responsabilidades, acima de tudo, faz-se necessário associar a gestão ao trabalho em grupo e à coletividade. Torna-se fundamental a reflexão conjunta em prol da concretização dos projetos idealizados por todos.

Devem ser promovidos encontros para debate, não somente envolvendo o Círculo de Pais e Mestres (CPM) e Conselho Escolar (CE), mas também convidando toda a comunidade escolar, com abertura ao diálogo, partilha de opiniões, estudo do Projeto Pedagógico (PP), no sentido de avaliar o que está dando certo e o que precisa ser repensado, sempre lembrando que o foco é o aluno, sua aprendizagem e seu desenvolvimento no sentido mais pleno possível.

Urge desconstruir a concepção de que o diretor “manda”, afinal estamos procurando construir uma gestão democrática, a qual exige o trabalho coletivo, bem como a interação constante, além da promoção de oportunidades para que todos possam falar e escutar, executar tarefas e assumir responsabilidades.

Nessa ótica, os gestores de escola assumem papel fundamental, mediando relações entre o todo que compõe o ambiente escolar, dividindo experiências, investindo na sua própria formação e também no aperfeiçoamento de seu grupo de trabalho. A gestão em educação acontece a partir do processo de condução da vida escolar, uma vez que

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização para atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto

que a gestão da educação se destina à promoção humana. (FERREIRA, 2003, p.306)

Impulsionar uma organização em prol de objetivos, esse é o maior desafio de uma gestão democrática. Derrubar barreiras de hierarquia e criar ações para que todos participem deste processo, isso é o que precisa acontecer em nossas escolas. No entanto, é necessário que toda a comunidade escolar saia da zona de conforto, questione, proponha alternativas a fim de implantar uma escola verdadeiramente democrática. Sobre isso, Bianchin e Barichello (2014, p. 31) consideram que:

[...] não deve ficar somente a critério da equipe diretiva fazer a disseminação da gestão democrática na escola, os professores tem de se sentirem gestores e se incorporarem neste tipo de gestão. Ademais, é preciso a articulação de todos na construção de saberes imprescindíveis à convivência de forma participativa. Somente assim acredita-se que as ações coletivas tornam os processos dentro da escola mais efetivos, desde as questões administrativas até os processos de ensino e aprendizagem.

Como bem destacado pelas autoras acima, é necessário que os professores se sintam como cogestores, sobretudo, que tenham conhecimentos sobre gestão escolar, e não apenas a Equipe Diretiva. Desta maneira, a atuação deles poderá ser mais ativa e efetiva na gestão democrática da escola, não se restringindo à sala de aula. Esse conhecimento sobre gestão escolar deve ser estendido também aos pais dos alunos para que eles entendam de fato como é importante a participação deles. Também os pais são agentes passivos quando aceitam ou concordam sem questionamentos as decisões, delegando sua decisão à Equipe Diretiva e aos professores. É necessário, então, mudar o entendimento dos pais em relação à participação deles junto à escola em que os filhos estudam. Para que isso ocorra, poderia ser feito um trabalho de sensibilização sobre a importância da participação deles no espaço escolar.

Neste enfoque, o diretor tem papel primordial, pois os assuntos do grupo e suas decisões não podem ser deixados ao acaso e, neste contexto, ele tem o compromisso de participação em relação a condução do trabalho, colocando-se como um co-responsável. Enquanto facilitador/mediador das relações, deve saber encaminhar o grupo de modo que o mesmo crie sua cultura, estabeleça suas normas e valores. O diretor numa gestão democrática deve exercitar sua capacidade intuitiva e de empatia para que possa explorar uma situação, transformando-a em

um momento de reflexão que leve o grupo a um repensar voltado para a construção de um ambiente de aprendizagem. Deve assumir uma postura motivadora e não impositiva, que foque no objetivo do trabalho.

Elucidado o papel do diretor no processo de gestão democrática, é necessário considerar a importância da formação continuada, uma vez que é por meio dela que professores e diretores tornam-se mais capacitados para compreender o processo pedagógico a fim de propor estratégias para sanar dificuldades e promover mudanças significativas em toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, aliado à prática em sala de aula, é importante que os gestores cultivem sempre o hábito do estudo, da leitura. A teoria é importante porque ampara a todos de não se pensar determinado problema em particular, isoladamente, correndo o risco de nos respaldar em subjetividades, senso comum e outros. Assim, adquirir conhecimento é tarefa prioritária e para isso, é preciso teoria. Conforme já citado anteriormente, a teoria não é feita para ficarmos repetindo citações do que os outros disseram sobre referido assunto em outros contextos, outros lugares, outros tempos. Ela é um instrumento que tem o objetivo de contribuir para produzir conhecimentos que sejam úteis à sociedade.

Enfim, é certo que se aprende com a experiência. Contudo, é necessário organizar essa experiência e buscar o significado dela, com a ajuda de conceitos esclarecedores. A busca por um embasamento científico forte permite que o profissional da educação adquira autonomia e expanda seus horizontes, proporcionando a criação de soluções inovadoras e necessárias para o desenvolvimento da escola. De acordo com Foletto (2017, p. 151), “é este embasamento teórico que dá ao sujeito condições de refletir sobre suas ideias e defender, através do melhor argumento, seus posicionamentos”.

Dessa forma, é importante que os diferentes segmentos do contexto escolar entendam e valorizem a formação continuada, pois através dela é possível fazer correlações com a realidade, elaborar conclusões e generalizações para uso futuro, estimar perspectivas pessoais e riscos de aplicação de novas aprendizagens, além de exercitar a criatividade ao planejar ações de inovação de procedimentos para uma gestão mais participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão democrática escolar acontece com a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, em todos os aspectos da organização da escola, desde questões burocráticas como na construção do projeto e processos pedagógicos. Uma gestão democrática se caracteriza pela descentralização, participação e transparência. Assim, as decisões são tomadas com a participação de toda a comunidade escolar de forma transparente.

A gestão democrática abarca o caráter pedagógico, pois, através dela, aprende-se que é função de todos participarem, exercer sua cidadania em todos os sentidos. Descentralizar tarefas e propiciar a participação da comunidade escolar em atividades diversas de planejamento, desenvolvimento e avaliação são funções do diretor, visto nessa ótica como um líder democrático.

O diretor que exerce liderança faz a diferença na escola. Ele dá importância à participação de todos os segmentos da comunidade escolar, estimula e orienta as discussões. Um diretor líder transforma a escola em um ambiente vivo e dinâmico, onde todos interagem de forma direta, uma vez que o diretor está em constante contato com o grupo, principalmente com os professores, a quem deve estimular e valorizar. Através do conhecimento do trabalho pedagógico, da abertura para o diálogo com funcionários, pais e alunos, o diretor é o regente de uma orquestra em perfeita sintonia.

A observação da práxis demonstra que não bastam diretrizes legais para que a gestão escolar seja democrática. A eleição do diretor pode se transformar no cumprimento burocrático, perdendo seu verdadeiro sentido. Se os membros da comunidade escolar não estiverem imbuídos pela essência da gestão democrática, esta não acontecerá. Não basta cumprir os “ritos” da eleição, elaborar o Plano Pedagógico, fazer reuniões pedagógicas com os professores, com o Conselho Escolar e com os pais. Seria preciso que o diretor ou a Equipe Diretiva fizessem um trabalho de sensibilização sobre a importância da participação de todos para que o espírito da gestão democrática impregne todo o ambiente escolar.

Convém, ainda, ressaltar a importância da formação continuada como forma de acompanhar os novos tempos e reavivar a chama da gestão democrática para que haja uma escola pública que cumpra com sua missão de preparar os alunos para atuarem como cidadãos no futuro. A formação continuada, como parte das

políticas públicas na área, contribui para uma educação de qualidade, pois o professor ou gestor escolar deve estar preparado para acompanhar os desafios crescentes que surgem com a dinâmica da sociedade atual.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília/DF, v. 5, 2005.
- _____. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.
- BIANCHIN, J. F.; BARICHELLO, M. R. A. A gestão democrática e o projeto político pedagógico na concepção do professor: um estudo de caso. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria, v.3, n.5, jan./jun. 2014, p.25-32.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é Participação Política**. Coleção Primeiros Passos, n. 2. São Paulo: Abril Cultural/Editora Brasiliense, 1984.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-41.
- FERREIRA, N. C. (Org). **Gestão democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FOLETTTO, D. S. **O processo constitutivo do grupo de análise narrativa discursiva: a formação de pesquisadores no espaço grupal**. 2017. 228f. Tese (Doutorado em Educação) Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- GADOTTI, M.; ROMÃO J. E. (Orgs.) **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GURGEL, Thais. É papel do diretor gerir a equipe na condução do famoso PPP. Veja aqui respostas para as dúvidas frequentes nesse processo. Edição 002, Junho 2009/11/2008. Disponível em: <[http:// www.novaescola.com.br](http://www.novaescola.com.br)>. Acesso em: 02 abr. 2018.
- KLEBIS, A. B. S. O. Concepção de Gestão Escolar: a perspectiva dos documentos oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo – 1990/2009. Tese (Doutorado em Gestão Escolar) - UNESP, Marília, 2010. Disponível em: <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos->

Graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis_abso_do_mar.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

KONDER, Leandro. **O futuro da filosofia da práxis: o pensamento de Marx no século XXI**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2005.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: **EM ABERTO**, v. 17, n. 72, fev/jun, 2000.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 16.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2.ed. São Paulo: Xamã, 2003.

MARTÍNEZ, L. F. P. A pesquisa qualitativa crítica. In: **Questões sociocientíficas na prática docente: Ideologia, autonomia e formação de professores** [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2012, pp. 138-152.

PORTAL EDUCAÇÃO. Diferença de administração e gestão. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/gestor-de-conteudo-diferenca-de-administracao-e-gestao/44042>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

VALÉRIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 8. ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; {[Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002}.