

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA EXPÊRIENCIA DA
E.E.F.M. GOVERNADOR FLÁVIO MARCÍLIO –
FORTALEZA-CE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Ana Lúcia de Souza

**Fortaleza, Ceará, Brasil
2009**

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA EXPÊRIENCIA DA E.E.F.M.
GOVERNADOR FLÁVIO MARCÍLIO – FORTALEZA-CE**

por

Ana Lúcia de Souza

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof. Reinoldo Marquezan

**Fortaleza, Ceará, Brasil
2009**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**Gestão Participativa: Uma Experiência da E.E.F.M. Governador
Flávio Marcílio – Fortaleza-Ce**

Elaborado por:
Ana Lúcia de Souza

Como requisito parcial obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA

Dr. Reinoldo Marquezan - UFSM
(Presidente/Orientador)

Dr. Hugo Antonio Fontana (UFSM)

Dr. Leócadio José Correia Ribas Lameira (UFSM)

Fortaleza, 08 de Agosto de 2009

“Não tenho um caminho novo, o que tenho é um
jeito novo de caminhar.”

Tiago de Melo.

À Yuri e Ygor, meus filhos amados, Dedico...

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

Gestão Participativa: Uma Experiência da E.E.F.M. Governador Flávio Marcílio – Fortaleza-Ce

AUTORA: ANA LÚCIA DE SOUZA

ORIENTADOR: REINOLDO MARQUEZAN

Data e Local de Defesa: Fortaleza/Ceará, 08 de Agosto de 2009

Mediante a luta por uma educação de qualidade, esta pesquisa tem como característica primordial abordar a importância do tema, baseando-se em pressupostas teorias de variados autores acerca do assunto. A observação volta-se para análise da nova concepção administrativa de uma escola pública estadual, que prima pelo efetivo atendimento das reais necessidades de sua clientela. Ao longo das colocações percebe-se a necessidade de enfatizar a questão da democratização da gestão escolar por meio de uma ação colegiada, onde se possa decidir o que realmente se faz preciso na escola. Privilegia-se no bojo deste trabalho a “conscientização do grupo gestor” que são os principais agentes deste processo, a partir de uma acirrada organização de suas atividades executadas com a comunidade escolar, garantindo assim, uma melhor e maior qualidade de ensino. O trabalho desenvolvido dá ênfase à questão da gestão participativa com o envolvimento de todos os segmentos da unidade escolar, tomando por base alguns depoimentos dos participantes da pesquisa entre professores, diretor, vice-diretor, supervisor, secretária e auxiliar de secretaria. Partindo-se, então de dados obtidos na pesquisa e confrontando-os com os autores lidos, entre eles **Lúcia Maria Wanderley Neves – Brasil ano 2000, Uma nova divisão de trabalho na educação;** **Danilo Gandin – A prática do planejamento participativo** e outros. Pode-se dizer então, que a questão da gestão participativa na escola deve nortear os sentimentos de todos que pertencem à comunidade escolar e que tentam superar suas práticas autoritárias trabalhando de maneira contínua e sistemática, repensando, porém com seriedade determinadas práticas, aprofundando-se no assunto deixando bem claro o compromisso com a unidade escolar.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

Gestão Participativa: Uma Experiência da E.E.F.M. Governador Flávio Marcílio – Fortaleza-Ce

(Participatory Management: An Experience of E.E.F.M. Governor Flávio Marcílio –
Fortaleza-Ce)

AUTHOR: ANA LÚCIA DE SOUZA
ADVISER: REINOLDO MARQUEZAN
Fortaleza/Ceará, 08 de Agosto de 2009

By striving for a quality education, this research is to address key feature the importance of the subject, based on assumptions of different theories on this author. The observation, analysis to back up the new design of a public school administrative state, which press the effective care of the real needs of their clientele. Throughout the placement realizes the need to emphasize the issue of democratization of school management through a collective action, where you can decide what really is needed in school. Emphasis is in the midst of this work to "awareness of the group manager" who are the main agents of this process from a strong organization of its activities carried out with the school community, thus ensuring a better and higher quality of education. The work emphasizes the issue of participatory management with the involvement of all segments of the school unit, based on some evidence of the participants of the research between teachers, principal, vice principal, supervisor, and assistant secretary to secretary. Starting up, then the data obtained in research and confronting them with the authors read, including **Lúcia Maria Wanderley Neves - Brazil 2000, a new division of labor in education; Danilo Gandin - The practice of participatory planning** and others. You could say then that the question of participation in school management should guide the feelings of all who belong to the school community and trying to overcome its authoritarian practices working on a continuous and systematic, rethinking, but with some serious practice, deepening is No matter leaving the clear commitment to the school unit.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1. CAPÍTULO I:	12
GESTÃO PARTICIPATIVA NUM CONTEXTO ADMINISTRATIVO AMPLO.....	12
1.1 - A Gestão Escolar numa Perspectiva Democrática	12
1.2 - Projeto Político Pedagógico	14
1.3 - Os Limites da Autonomia Escolar	15
1.4 - Conselho Escolar	16
1.5 - Atividade Política do Cotidiano	21
2. CAPÍTULO II:.....	23
GESTÃO DEMOCRÁTICA EM GERAL.....	23
2.1 - Paralelo Entre Gestão de Empresa e Gestão Escolar	23
2.2 - Formação Política Pedagógica do Gestor Escolar.....	25
2.3 - A Especificidade da Gestão Escolar	26
2.4 - Gestão Escolar e Democracia	28
2.5 - Gestão Escolar e Transformação Social.....	30
2.6 - A Participação Comunitária na Gestão Escolar.....	31
3. CAPÍTULO III:	33
METODOLOGIA.....	33
3.1 Modelo de Estudo	33
3.2 Delimitação do Estudo.....	33
3.3 Instrumentação	33
3.4 Coleta de Dados	34
4. CAPÍTULO IV:	35
EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	35
4.1 Perfis da Escola Pesquisada.....	35
4.2 Resultados da Pesquisa	35
5. CONCLUSÃO.....	37
6. REFERÊNCIAS.....	39

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas com a sociedade brasileira nas últimas décadas vêm mudando a forma de pensar e agir de educadores e usuários da escola pública, motivando-os a decisão de exigirem novas formas de administrar as instituições públicas de ensino, substituindo as práticas autoritárias que predominavam desde o início do século por modelos democráticos de forma, que priorizem a realização de atividades integradas, visando autonomia, iniciativa e capacidade de detectar e solucionar os problemas comuns.

Com essa visão, a escola hoje, procura engajar em suas atividades a comunidade interna e externa, por entender que o processo ensino - aprendizagem deverá desenvolver - se de forma a ajudar o educando, a torna - se um cidadão ativo, participativo e consciente de seus direitos e deveres, ciente da realidade do mundo que o cerca. Nesse intuito vale ressaltar o que diz Gandim (1998).

“É preciso regular-se com a hipótese de que muitas escolas em todo Brasil passem a se preocupar com o que pensam os professores funcionários, pais e alunos”. (Gandim, 1998, p:34).

A gestão participativa, hoje, na escola é entendida como instrumento que precisa envolver além do grupo gestor, alunos, pais, professores, funcionários e membros da comunidade externa empenhados em colaborar com o processo pedagógico, sendo uma das alternativas para a melhoria da qualidade do ensino. As ações compartilhadas a cada dia cresce e conquista a confiança da equipe escolar, firmando o compromisso com a organização de ações e descobertas de competências.

Nesse modelo de Gestão Participativa a escola está oportunizando a todos seus integrantes a exercitar a cidadania com a eleição do diretor da escola, a eleição do Conselho Escolar e escola de liderança, segundo FREITAS (1997):

“O sucesso da escola pode ser aumentado, e umas das alternativas capaz de impulsionar esse sucesso é a prática da gestão participativa, voltada para objetivos claros, definidos coletivamente pela comunidade escolar”. (FREITAS, 1997:104).

Com base nas observações feitas sobre a situação da escola, com a descentralização dos recursos financeiros e a participação da comunidade escolar na decisão da aplicação desses recursos orientados por meio de projetos antes discutidos com os representantes de todos os segmentos da escola onde são selecionadas as prioridades para a aplicação dos mesmos, nota-se que a escola oferece hoje melhores condições para o desenvolvimento dos alunos. Com ações no Projeto Pedagógico e do Programa de Desenvolvimento da Escola, houve aumento considerado no fluxo escolar e baixa na evasão de alunos.

Assim a escola ganhou mais autonomia para desenvolver metas que vem ajudando a melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem, compartilhando a liderança a direção da escola ganhou a confiança e o compromisso da comunidade escolar na busca de alternativas, que possam melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem objetivo principal da escola do novo milênio. Nessa concepção é importante ressaltar.

“O compromisso e a responsabilidade são condições básicas para implementação de democratização e da autonomia da escola”. (BACELAR, 1997:30).

Logo, podemos afirmar que a realidade da escola hoje mudou, todos os segmentos, pais, alunos, funcionários e professores participam na tomada de decisão com direito a opinar e sugerir nos diversos aspectos da administração. As questões mais polêmicas são decididas em assembléias com representantes dos diversos segmentos e decididos através do voto aberto, isso vem fortalecendo a direção da escola, mas necessário se faz que continuemos a planejar juntos trilhando sempre novos caminhos em direção a uma gestão verdadeiramente participativa.

O grupo Gestor da escola aqui estudada tem hoje como meta principal fortalecer ainda mais a participação de toda comunidade para que possam juntos encontrar saídas no combate a repetência e a indisciplina de toda comunidade para que possam juntos encontrar saídas no combate a repetência e a indisciplina escolar. Podemos assim visualizar e apontar alguns pontos que precisam serem estigmatizados.

Logo, a escolha do tema Gestão Participativa, deu-se pelo motivo da autora sentir uma certa curiosidade em entender o funcionamento desse processo. Também pelo fato da mesma, acreditar em um trabalho participativo/democrático, buscando assim, averiguar a participação de todos os interessados em desenvolver a democracia na escola, pois entende-se que é da atuação consciente dos membros de uma unidade social que depende o êxito de uma ação construtiva voltada para um sistema de acompanhamento escolar e experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão/ação.

Propõem-se nesta pesquisa estudar a questão da Gestão Participativa em uma escola pública estadual de Fortaleza-ce. Abordando questões que poderão esclarecer alguns aspectos necessários para efetivação qualitativa deste processo. Questões como:

- a) Que sentimentos norteiam uma gestão participativa?
- b) Qual o papel do grupo gestor mediante uma gestão participativa?
- c) O conselho escolar está realmente desempenhando o seu papel enquanto órgão fiscalizador da gestão?
- d) Como integrar a comunidade externa e interna num processo nitidamente democrático?

Conhecida a problemática partiu-se para o desafio de pesquisar, analisar e diagnosticar os fatos que contribuem e interferem diretamente no processo de gestão, tendo como foco não só conhecer as questões levantadas, mas averiguar passos que possam favorecer sugestões viáveis para se desenvolver uma gestão verdadeiramente democrática.

OBJETIVO GERAL

Analisar a nova concepção administrativa de uma escola pública estadual, primando pelo efetivo atendimento das reais necessidades de sua clientela.

ESPECÍFICOS

Enfatizar a questão da Gestão Participativa na escola.

Verificar a aceitação e desempenho do grupo gestor no processo de execução do processo de Gestão Participativa.

CAPÍTULO I

GESTÃO PARTICIPATIVA: NUM CONTEXTO ADMINISTRATIVO AMPLO

1.1. A Gestão Escolar Numa Perspectiva Democrática

Hoje se fala muito em gestão democrática levando-se em conta que a convivência dos grupos e o diálogo entre as pessoas que lutam por objetivos comuns fortalece as ações distintas.

O exercício democrático acontece a contento quando os membros de um grupo são capazes de dialogar, respeitar a opinião do outro, aceitar regras coletivas, superar as dificuldades na busca de soluções para os problemas comuns.

Ao analisar a situação da escola pública em nosso país constatamos que a luta de vários segmentos da sociedade por uma educação pública de qualidade tem sido fundamental para o exercício democrático e o desenvolvimento de uma cidadania real e ativa.

Ao longo das últimas três décadas, a escola pública brasileira se esvaziou da capacidade de refletir sobre sua prática resultando no descrédito da população que almeja um ensino de qualidade. Uma instituição responsável pela construção de conhecimento não deve jamais se omitir sobre sua prática e do papel de transformá-la

As causas que levaram a escola pública a descrença da sociedade são bastante complexas e estão relacionadas com a política educacional desenvolvida nos últimos 30 anos. As ações do Poder Executivo e a legislação educacional levaram a escola automatizar suas ações. A falta de reflexão e diálogo levaram os educadores a se sentirem distantes do seu papel de educador, incapacitando-os de interferir no processo educativo, deixando sempre que alguém decida por eles, limitando-se apenas a execução das decisões tomadas em gabinetes.

De acordo com Paro (1996), há anos o sistema educacional apresenta um padrão de gestão submisso à hierarquia e dentro de uma visão vertical da escola – de cima para baixo que não só tem enfraquecido o ensino como impossibilitado às instituições escolares de terem sua gestão própria.

Na escola encontramos diversidades e o conflito de interesses, daí a necessidade de refletirmos sobre a gestão escolar e as práticas pedagógicas, centrando-se na visão que o objetivo do ensino é a qualidade, precisamos descobrir a melhor forma de articulação efetiva da gestão escolar nas diversas atuações e seu compromisso com a qualidade na oferta de seu trabalho. Uma gestão que vise à eficiência, envolvendo todos os aspectos da escola: físico, humanos e a participação da comunidade.

Esta forma de pensar e agir são inconcebíveis na gestão de uma escola, pois muitas são as transformações ocorridas na sociedade brasileira nas últimas décadas exigindo formas de administrar que priorizem a realização de atividades integradas em equipes, onde o poder é descentralizado, havendo incentivo à participação e o respeito às pessoas e suas opiniões.

A gestão escolar só terá sucesso quando for capaz de desenvolver na escola um clima de confiança entre vários segmentos da comunidade escolar e local; ajudando a desenvolver competências de saber ouvir, saber comunicar suas idéias e participar das decisões. Nessa concepção vale ressaltar o que diz Vale sobre a gestão escolar.

“A gestão escolar torna-se cada vez mais responsável pela imagem da educação pública, à medida que supera a forma de eficiente e vai perdendo seu caráter protecionista e assistencialista. As escolas públicas precisam ter uma política educacional própria que priorize o eixo central da unidade escolar: o ensino aprendizagem”. (Vale, 1993, p. 110).

Contextualizando, então, a democratização do ensino público no país, esta questão se fortificou quando foi promulgada a Constituição Federal em 1988, que estabelece no seu art. 206 o direito e dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A constituição relaciona a gestão democrática com as demais formas de gestão. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) regulamentou esses princípios constitucionais nos artigos 3, 4, 12, 13, 14, 15, 25, 64 e 67 que tratam de:

1. As normas de Gestão Democrática da Escola (art. 3 e 14)
2. As condições de trabalho na escola (art. 4 e 25)
3. A autonomia da Escola (art. 15)
4. A participação da Comunidade na Gestão Escolar (art. 12)
5. A formação profissional dos dirigentes (art. 64)
6. A escolha de Dirigentes Escolares (art. 67)

É notório, portanto, que a população usuário da escola pública desconhece esses princípios legais, gerando as desigualdades sociais. É claro que a expansão quantitativa do ensino fundamental na rede de escolas públicas teve um avanço significativo pela cobrança da sociedade, no entanto, a qualidade na oferta do ensino gratuito é obrigatório por lei e de qualidade para uma minoria, para o grosso da população resta escolas sucateadas, sem as mínimas condições físicas de funcionamentos, à exemplo disso citamos os famigerados anexos que vem tornando o ensino desqualificado e pobre.

Ao falarmos em gestão democrática é importante que a comunidade crie o hábito de cobrar e de acompanhar o desempenho dos dirigentes, do corpo docente, da escola, e as ações dos órgãos responsáveis pela educação em seu município.

O trabalho na escola não pode ser fragmentado de forma desarticulada, onde cada um supervaloriza suas tarefas e despreza as demais tarefas. O grupo gestor não pode ficar preso aos aspectos administrativos presidindo do pedagógico. A própria rotina do seu trabalho na escola oportunizará a equipe aperfeiçoar, continuamente sua competência administrativa sem precisar abordar a prática educativa.

O entendimento aqui, é que a educação escolar é uma tarefa social, portanto precisa ser compartilhada com a sociedade. Não se concebe a idéia que só os professores devem questionar a escola, pois ela depende da mobilização e do controle da comunidade.

A gestão escolar deve ser democrática, privilegiando a prática pedagógica de seus professores e incentivando a participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

1.2. Projeto Político Pedagógico

Pretendendo renovar a organização de sua ação à escola pública vem resgatando o debate e o diálogo centrados na reflexão coletiva. Desde 1991 que a educação no Estado do Ceará busca junto aos educadores esta reflexão, através de simpósios, seminários e projetos, como exemplo, a Escola Pública em debate redefinindo sua função social (1990), que novos rumos no processo educativo são alcançados.

Conscientes de seu papel os educadores buscam um referencial que ajudem a melhorar sua prática. Nesse sentido a escolha por um fazer pedagógico crítico associado ao social e comprometido em solucionar os problemas da educação e do ensino-aprendizagem vem fortalecendo a idéia da construção do Projeto-Político-Pedagógico da Escola.

O Projeto-Político-Pedagógico se constitui em um processo democrático de decisões, organiza o fazer pedagógico, superando os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, racionalizando os recursos materiais e humanos, oportuniza, prever os erros e acertos presentes e futuros. Segundo Gadotti:

“Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetou significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente, um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores”, (GADOTTI, 1994, p.79)

Toda escola deve possuir um projeto pedagógico, formalizado ou não, ele traduz a forma como a escola organiza suas ações e obtém seus resultados. Cada escola é a expressão de seu projeto, que bem escolhidas às ações, acompanhado e avaliado implica no aprendizado do pensar e realizar o fazer pedagógico de forma crescente com a realidade dos educandos, seus interesses e necessidades discutidas no coletivo. Daí vale ressaltar o que diz Freitas:

“As novas formas têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlação de força às vezes favoráveis, outras desfavoráveis. Terão que nascer no próprio “chão da escola”, com apoio dos professores e pesquisadores. Não poderão ser inventadas por alguém, longe da escola e da luta da escola”. (FREITAS, 1991, p. 31).

Contudo, a construção do coletivo oportuniza o conhecimento global e real da situação da escola. A participação da comunidade escolar na elaboração e execução do seu projeto pedagógico torna mais fácil para os pais, alunos, funcionários e professores gostar da escola e lutar por ela.

O projeto-político-pedagógico visualiza a função social da escola e direciona para o entendimento sobre a escola que temos a escola que desejamos no futuro e indica os passos que precisamos seguir para obtermos o que almejamos alcançar no desenvolvimento de um ensino – crítico e comprometido com objetivos sócio-políticos e pedagógicos.

Cabe ao grupo gestor, aos especialistas, e educadores, implementar o Projeto Político Pedagógico da escola, tendo como base as diretrizes definidas no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, considerando-se a realidade da escola, plano esse detentor de metas as serem aplicadas na escola por um período de 5 anos, porém revisto no final de cada ano letivo por ocasião da avaliação das atividades na escola. Seu sucesso está ligado à participação de todos os segmentos da escola.

1.3. Os Limites da Autonomia Escolar

“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”. (Brasil, Lei nº 9394, 1996).

A questão da autonomia na escola pública ganhou espaço no discurso dos educadores que lutam por um dispositivo que venha contribuir para uma maior dinamização da escola, fortalecendo as ações e diminuindo a burocracia.

Quando falamos em autonomia da escola fica entendido como sendo o poder da escola decidir junto aos seus usuários os rumos de suas ações e de servi-los de uma forma mais eficiente. Segundo Ferreira, Autonomia é: “A faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade de si reger por leis próprias” (FERREIRA, 1996, p.17).

Ao se discutir autonomia escolar, pretendemos desencadear na escola um processo descentralizador dos recursos, melhoria na remuneração dos professores, financiamento sistemático para as instalações e reformas das unidades de ensino, compra e manutenção de equipamentos, procedimentos estratégicos de descentralização do sistema escolar para se atingir a melhoria do ensino.

Dessa forma, é necessário o entendimento que descentralização de poder não significa transferir responsabilidades, e que escola autônoma não é escola privilegiada ou entregue ao descaso e abandono.

Nesse sentido é importante que os educadores estejam atentos para o discurso e ações das autoridades que procuram transferir sua obrigação de manter financeiramente a escola pública para a sociedade civil, deixando-a entregue a sua própria sorte, esse discurso é impregnado de segundas intenções quando procura induzir a participação da comunidade não para decidir sobre o destino da escola e sim para ajudar a custear seus gastos.

Através da mídia os donos do poder procurando convencer a população que a escola está fortalecida com o trabalho voluntário do “amigo da escola”, por exemplo, claro que a parceria com a comunidade local é importante e necessário como apoio as atividades escolares. Mais, deixar que os grupos ou pessoas voluntárias desenvolvam as atividades pedagógicas, burocráticas ou de serviços gerais, porque às secretarias deixaram de contratar pessoal é um verdadeiro absurdo.

A luta por uma escola autônoma vem ganhando destaque no Brasil desde o período da ditadura, onde os educadores progressistas levantaram essa bandeira na luta contra o controle político-burocrático imposto nas escolas. Atualmente presenciamos um discurso mascarado das autoridades que deixam de usar a repressão, mas boicotam as condições materiais e de funcionamento das escolas.

A efetivação da autonomia escolar se dar com:

- Descentralização de poder;
- Direção democrática e legítima;
- Proposta de projeto pedagógico centrado nas reais necessidades do aluno;
- Professores com competência para ensinar e comprometido com o seu trabalho;
- Comunidade interna e externa motivada para participar.

Dessa forma a escola autônoma é aquela com oferta de ensino de qualidade, recursos humanos qualificados, conteúdos curriculares atualizados, bibliotecas com boa condição de atender aos alunos, professores e comunidade local participativos, espaço físico e mobiliário compatível com as atividades escolares, formação continuada dos docentes, capacitação para os funcionários burocráticos e de apoio, elaborar, executar e avaliar sua proposta pedagógica e que o grupo gestor tenha em comum o compromisso com um ensino eficiente voltado para o atendimento das classes menos favorecidas. Claro que tudo isso só poderá acontecer com a atuação do Estado e instâncias administrativas, quando estas asseguram à escola o financiamento e a transferência de verbas para gerir seus gastos.

A escola para conquistar sua autonomia deve saber reivindicar do poder público, seus direitos, para isso é necessário definir seu rumo sabendo optar pelo que acha certo, levando a sério sua tarefa de educar e ensinar tendo sempre como meta principal o sucesso do aluno.

Quanto a isto Freire diz: “A gente queria que a escola fizesse cara brasileira aberta, feliz, crítica, que provocasse a criatividade dos membros e não o medo”. (PAULO FREIRE, 1979, p.20)

1.4. Conselho Escolar

Sempre que falamos ou pensamos em gestão democrática na escola, associamos essa idéia a movimentos sociais, onde o povo tem o direito de escolher seus representantes e compartilhar no processo decisório.

Na prática as ações nem sempre se concretizam da forma que pensamos ou de como entendemos democracia, termo que muito se apropriam nos seus discursos para mascarar situações impostas a sociedade, Segundo Azevedo:

“Gestão democrática significa, uma escola que se transforma em espaço permanente de experiências e prática da democracia. O aprendizado da democracia deverá permear todo conjunto de relações que se desenvolvem no seu interior e as relações com a comunidade”. (AZEVEDO, 1984, p.36)

Logo, ao refletirmos o que ocorre com a sociedade brasileira e com a escola pública podemos enxergar que a luta pelos direitos humanos, a preservação ambiental, a defesa do consumidor, a discriminação, etc, que visam a justiça social indicam a necessidade de mudar as condições de vida do povo, para o crescimento de uma sociedade que supere a negação do homem, de um ser feliz e não de morte como é a realidade hoje no país.

Daí a necessidade da sociedade se organizar cada vez mais em grupos que busquem o direito de participar de diretrizes da política de gestão. A escola responsável pela incursão da criança e do jovem na sociedade deve criar mecanismos que possam induzi-los a participar dos processos decisórios da sua escola, da sua localidade, do seu estado e do país.

Precisamos trabalhar em prol de mudar a mentalidade do usuário da escola pública que pensa que bem público é do governo e não da coletividade, que as decisões só podem ser emanadas das equipes do governo ou do próprio. É necessário a conscientização de uso e conservação.

No atual contexto, o governo não pode atuar sozinho, principalmente num mundo em processo de transição, onde saúde, educação, moradia, abastecimento de água, saneamento, lazer, etc vêm sendo cobrado acirradamente pela população. São problemas que precisam e devem ser discutidos e resolvidos através dos que convivem diariamente com eles, não basta o governo e sua equipe técnica estarem imbuídos de bons propósitos, planejar e implementar projetos e programas para atender as comunidades necessitadas. O importante é garantir a participação de quem conhece a realidade local. Só assim as chances de sucesso serão concretizadas.

Atualmente a luta das classes trabalhadoras vêm mudando as políticas publicas em nosso país. E ao invés, de um pequeno grupo distante da nossa realidade tomar as decisões em gabinete somos convocados a participar dessas decisões, com a abertura política e a descentralização (a nível municipal), exemplifico aqui, os PAS PARTICIPATIVOS, que possibilitam então a atuação ativa da população interessada na solução dos problemas locais.

Nesse novo contexto de descentralização, municipalização e participação do povo nas decisões das políticas do governo, fortalecido na Constituição Federal de 1998, surge na escola à necessidade de repensar os Conselhos de Classes.

A partir da década de 80 as administrações públicas estaduais e municipais começaram a instalar os conselhos, que são formados por representantes de vários setores de uma área determinada que se juntam para debater, influenciar e deliberar nas políticas dessa área. A exemplo podemos citar: Conselho de Saúde, Conselho de Educação, Conselho da Infância e Adolescência, Conselho Tutelar e outros. O objetivo aqui é construir espaço para a população por intermédio de seus representantes legais e ajudar a gestão pública.

Para muitos os conselhos é novidade ou um palco, cuja finalidade é o discurso político, que ainda não se concretizou o ideal de associativismo no nosso povo pela questão da nossa cultura, marcada pelo favorecimento de uma minoria e por personalidades políticas autoritárias e clientelistas que a todo custo vêm tentando atropelar o processo democrático. Os conflitos nos Conselhos são evidentes, pois estes mesclam diversidades de pessoas e opiniões com interesses diversos. Surgindo diferentes pontos de vista e opiniões. Daí a importância do debate e análise de situações para se chegar ao consenso do que é melhor para o grupo.

Dessa forma os Conselhos podem desempenhar importante papel na democratização da sociedade, lutando pela melhoria da gestão pública, controlando, fiscalizando e avaliando a aplicação dos recursos públicos, denunciando as injustiças sociais, lutando contra os desperdícios com o dinheiro público, substituindo a burocracia por ações mais efetivas de atendimentos, colocando os serviços essenciais a serviço da comunidade.

A escola como instrumento social, responsável pela formação integral das futuras gerações precisa definir seus objetivos e sua filosofia de trabalho, através de um projeto centrado em estratégias que envolvam os profissionais da educação, alunos, pais e comunidade local. Como nem todos podem participar diretamente nas decisões da escola, surge a necessidade da criação de um dispositivo legal, capaz de garantir a participação de todos os interessados com o destino da escola, surgindo a idéia de criação e fortalecimento do Conselho escolar, grupo, cuja representatividade de pais, alunos, professores, funcionários e direção da escola e representantes da comunidade local se reúnem para sugerir medidas e soluções ou para tomar decisões abrindo espaços para a comunidade na gestão escolar. Tendo como ganho a melhoria da qualidade da escola com uma educação transformadora de ações passivas e possibilidades de formar cidadãos livres e autônomos.

Como se costuma dizer que “A união faz a força” com os Conselhos Escolares poderemos contribuir para a construção de uma escola cidadã. Para isso, é indispensável o reconhecimento do caráter paritário do conselho escolar, sua força na tomada de decisão. Nesse sentido a conscientização das pessoas envolvidas sobre o valor da sua participação enquanto integrante desse colegiado é fundamental. Para formação de um conselho escolar deve se ter o cuidado com todos os passos a serem dados, desde a escolha dos seus representados, sendo imbuídos de conhecimentos políticos e técnicos para que possam desempenhar bem o seu papel.

Para isso é importante que cada conselho conheça bem suas atribuições, os regulamentos da escola e do conselho, a legislação atual vigente, o orçamento institucional e acompanhar a aplicação dos recursos destinados a educação. Enfim apropria-se de leituras e informações pertinentes ao assunto socializando com seus representados esses conhecimentos.

O artigo 15 da LDB, inciso II define:

“Participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes”. A escola tem autonomia para estabelecer as normas de funcionamento do seu Conselho Escolar, que deverá estar disciplinado em estatuto desde que compatível com a legislação do sistema de ensino do qual faz parte, disciplinado por lei Estadual ou Municipal.

Dependendo das normas legais do sistema de ensino o Conselho Escolar pode ter as funções: deliberativa, consultiva e executiva. Suas atividades são decididas em reuniões ordinárias com periodicidade regular ou reuniões extraordinárias realizadas sempre que necessárias sobre a convocação do presidente ou por solicitação assinada por alguns de seus membros, todas disciplinadas através do seu regimento.

O Conselho Escolar é constituído de tantos quantos conselheiros a unidade de ensino achar conveniente para assegurar o pleno exercício de suas funções, correspondendo aos quatro segmentos que constituem a comunidade escolar: professores, funcionários, alunos e pais de alunos escolhidos por seus pares de forma paritária e o diretor da escola que é conselheiro efetivo nato. Cabendo ainda ao Conselho se desejar incluir mais um segmento representativo da comunidade organizada em exercício no bairro onde a escola está situada com direito de participar das reuniões, porém sem direito a votar ou ser votado.

Cada segmento terá um número determinado de conselheiros titulares de acordo com sua vontade, disciplinada em seu estatuto. Terá ainda um número de suplentes para cada segmento. E dentre os titulares serão escolhidos sua diretoria representada por um(a) presidente(a); um(a) secretário(a); uma(a) tesoureiro(a); e seus respectivos vices. Esse é o modelo adotado em todas as escolas públicas do município de Fortaleza. Claro, que em outros municípios e estados essa estrutura é variada. A participação sim, é legal, por representantes de acordo com pesquisas realizadas.

As atribuições mais comuns desses órgãos são:

- Propor analisar e aprovar o projeto pedagógico da escola;
- Propor e acompanhar as diretrizes, as prioridades e as ações a serem desenvolvidas pelos diversos segmentos da escola;
- Acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pelos diferentes setores da escola;
- Acompanhar, avaliar e propor estratégias e mecanismo de avaliação da aprendizagem dos alunos;
- Implementar ações visando o acesso e a permanência dos alunos na escola com a garantia da qualidade;
- Discutir e propor projetos e programas de formação continuada dos servidores da escola;

- Receber, definir e fiscalizar a aplicação de recursos financeiros, destinados à escola;
- Estabelecer critérios para a distribuição da merenda escolar, de material didático e outros destinados à comunidade escolar;
- Examinar, dar parecer e encaminhar, a quem de direito a prestação de contas apresentada pelos gestores da escola;
- Sugerir e apoiar medidas de conservação do imóvel da escola, suas instalações, seus mobiliários e seus equipamentos;
- Elaborar seu próprio regimento e submetê-lo à aprovação em assembléia geral da escola.

(Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares – Módulo II)

Como educadores em escola pública sentimos que a formação de um bom conselho escolar é uma tarefa bastante difícil, pois participar é algo que se aprende na prática. E motivar um grupo para abraçar um trabalho voluntário é tarefa árdua, quando se conta com professores desestimulados, desinformados, que trabalham em três escolas diferentes, mal remunerados fica difícil a escola encontrar uma estratégia que possa atraí-los para as reuniões e os debates, juntando a tudo isso a ausência dos pais que vêm muitas vezes a escola como um depósito de crianças e responsabilidade do governo e da direção hoje eleita por eles pais.

Temos a clareza de que em qualquer processo social encontramos inúmeras dificuldades, pois envolve pessoas diferentes, com idéias e expectativas diferentes.

É preciso que os conselhos encarem como desafios os problemas que enfrentam e procurem se organizar melhor para atrair mais a comunidade escolar, pois entendemos que o conselho anda para frente quando estimula e valoriza a participação dos alunos, professores, funcionários e principalmente dos pais que antes vinham à escola apenas quando eram convocados para advertências do comportamento e reprovação dos seus filhos ou para pedido de contribuição. Felizmente essa realidade está mudando.

Pesquisas recentes vêm apontando experiências de conselhos escolares em escolas públicas em vários estados do país. A exemplo podemos citar a Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Gabriel Epifânio dos Reis no município de Icapuí a 200 km de Fortaleza – CE, Considerada uma das seis melhores do país, ganhadora do Prêmio Nacional de Referência em gestão escolar 2000, promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED).

(Revista – Gestão Em Rede Junho/Julho 2001).

Enquanto gestor da escola pública, precisamos resgatar a credibilidade da população com o ensino público, e para isso é necessário desenvolver ações eficientes que venham melhorar a curto prazo a qualidade da oferta do ensino em nossas escolas.

1.5. Atividade Política do Cotidiano

A política surge com a própria história, no dinamismo de uma realidade em constante transformação, resultante da atividade do próprio homem.

A escola talvez seja o local que mais se faz política. Cada decisão tomada tem conseqüência na própria vida. No cotidiano administrativo, não basta decidir, é preciso igualmente conhecer o que se decide, como e para que se decide.

O gestor no exercício diário de suas atividades segue caminhos tortuosos, difíceis, mas, sempre à procura de no meio de tempestades e vendavais do cotidiano, aprender a não andar sozinho.

O gestor convive com dois extremos de pressão conflitantes entre si: de um lado, todo um leque de atividades burocráticas que lhe são impostas para serem impostas, e de outro, o conteúdo educativo que deve ser desenvolvido no interior da escola. Para isso, deve conciliar competência técnica com clareza política de maneira que possa voltar sua ação para uma transformação do mundo objetivo.

Enquanto líder de um processo político-pedagógico, o gestor deve ser o fomentador de desenvolver no outro, o gosto para participar de uma prática política, voltada para qualidade de vida. Nesta concepção, deve criar condições objetivas de ação, pautada na realidade concreta e no desejo de todos de se criar e fazer um projeto coletivo de educação. Aqui, o gestor terá que ter habilidade para reunir em torno desse projeto, o maior número de pessoas envolvidas.

É necessário estar alerta para o que diz Neidson Rodrigues:

“Uma idéia, por mais brilhante que seja, quando não mantém uma relação histórica profunda com o momento, pode até ser admirada, aplaudida e gozar de extrema popularidade. Mas, porque não responde a uma necessidade histórica, será mais um interessante evento intelectual, cultural ou político, incapaz de se tornar força impulsionadora de um processo de transformação na sociedade”. (RODRIGUES, 1999, p. 81)

Portanto, é fundamental conhecer a realidade da escola, espaço de forças antagônicas que se confrontam, que embora esteja comprometida com os interesses sociais, políticos e econômicos da classe dominante quando legítima ou reproduz sua estrutura, ela também atende aos interesses dos setores marginalizados da sociedade que vêm nela, uma importante aliada na luta pela transformação social.

Urge-se que o gestor tenha consciência dos condicionamentos da educação para poder ser o “nascidouro” de uma nova concepção de homem e de sociedade, uma vez que abriga o saber intelectual, técnico e político, que trabalhados em conjunto, constituem uma fonte inesgotável de experiências norteadoras de uma política de educação voltada para o atendimento das classes majoritárias deste país.

Na atual configuração da educação é imprescindível que o gestor tenha consciência dos problemas da educação, dos limites impostos pela estrutura do sistema, mas também tenha consciência da dimensão política pedagógica da sua função dentro da escola e tenha a partir desta, uma atitude de disposição para mudanças.

O gestor deve reconhecer a escola como um espaço social de luta. Como espaço de uma política-pedagógica a favor das classes desfavorecidas, instrumentalizando-as para participar não somente da escola, mas da sociedade moderna, através de requisitos indispensáveis a essa participação como: manejo da língua e da aritmética; consciência histórica da sociedade; compreender e transformar o espaço histórico do qual a escola está inserida para citar o mínimo.

Nesse contexto, o gestor não pode encaminhar o processo educacional a esmo. Deve ter uma política de ação cotidiana que crie condições reais de melhoria e supere os problemas educacionais e sociais.

Decidir é um ato político. Este deve ser refletido, executado e avaliado no dia-a-dia da escola.

CAPÍTULO II

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM GERAL

2.1. Paralelo Entre Gestão de Empresa e Gestão Escolar

Pelo que foi descrito anteriormente sobre os princípios administrativos das teorias da gestão, fica claro a disparidade existente entre gerir escolas e gerir empresas.

No entanto, por sermos nós, uma sociedade capitalista onde os interesses do capital se propagam por toda a sociedade, inclusive no interior de nossas organizações, influenciando suas metas e objetivos não é de se estranhar:

“... Que os rumos tomados pela Gestão Escolar têm sido historicamente traçados pela gestão de empresas, na medida em que adota seus pressupostos no desenvolvimento das suas ações, com vista sempre ao alcance da produtividade”. (HORA, 1994, p.18).

Nesse sentido, a gestão escolar preocupa-se apenas com a racionalização no funcionamento das escolas e com a consecução de seus objetivos que na maioria das vezes dizem respeito apenas aos aspectos pedagógicos e não sociais.

Ao transpor para as escolas o modelo de gestão capitalista, a gestão escolar está legitimando um tipo de gestão voltada apenas para os interesses de uma classe dominante que tem nessa forma de administrar, instrumentos para a perpetuação de sua hegemonia, já que essa gestão favorece apenas a expansão do capital e o controle do trabalho.

Mas a gestão é historicamente determinada, e não essencialmente um instrumento de oposição a classe dominada. Portanto, nas mãos dessa classe, pode voltar-se pra os seus reais interesses, pois possui potencialidades e qualidades técnicas que voltadas realmente para o bem estar e a felicidade da maioria, podem somar forças e conseqüentemente promover mudanças que levam à sociedade tão sonhada pelo homem.

O sistema escolar não é fruto de um estudo critico por parte da Gestão Escolar. Não é visto como uma organização inserida num mundo capitalista com suas contradições e interesses, e determinado por condicionantes econômicos, políticos e sociais. É visto sim, como uma empresa que para funcionar depende apenas de uma estrutura organizacional.

Com essa visão o gestor escolar desconhece a dimensão social do seu trabalho e da escola como um todo, porta-se como um gestor de empresas atribuindo aos problemas vivenciados no dia-a-dia da escola apenas um caráter administrativo. Até mesmo ao problema da educação escolar é atribuído apenas esse caráter, desvinculando-o do todo social, Segundo Alonso, 1981:

“A problemática central da escola brasileira, possivelmente da escola geral, parece situar-se em uma falha de natureza administrativa, qual seja a sua incapacidade de ajustar-se às exigências da vida contemporânea, ajustamento esse que requer necessariamente, ação organizada e planejada, realizada por pessoas quantitativas e qualitativas da sociedade atual”. (ALONSO, 1981, p.27).

Assim a Gestão Escolar vai assumindo uma postura acrítica, desempenhando uma função meramente técnica, em detrimento de sua função maior que é a função política e social. Longe de assumir uma função crítica libertadora, permite cada vez mais o estado um controle maior sobre a educação, na medida em que, em nome do saber técnico e da especialização, vai burocratizando cada vez mais o sistema escolar, segundo Felix, 1989:

“Se o sistema escolar na sociedade capitalista tem uma função que lhe é atribuída por essa sociedade, através do Estado, a sua estrutura deve se adequar ao modelo de organização capitalista. Assim, a estrutura burocrática racional, implantado no sistema escolar deve ser aperfeiçoado de modo que possa cumprir, com eficiência, sua finalidade determinada pela estrutura econômica”. (FELIX, 1989, p.39).

A Gestão Escolar como prática administrativa, tem nas teorias de gestão de empresas um referencial teórico do qual não consegue se desvincular e construir uma teoria própria.

Assim sendo, vai buscando nessas teorias, métodos e técnicas que possibilitem a resolução de seus problemas e dificuldades. Acredita que nessas teorias encontrará a fundamentação teórica que assegurará a escola o mesmo sucesso e eficiência alcançados pelas empresas.

Por outro lado, os teóricos da Gestão de Empresas tentam elaborar e generalizar uma teoria de Gestão que seja aplicável a qualquer processo administrativo. Entretanto, esta generalidade defendida não é fruto de estudos que comprovem sua aplicabilidade em qualquer tipo de organização, para Félix:

“É a elaboração das teorias da gestão no bojo do capitalismo que determina a sua aplicação generalizada na maior parte das organizações, cujos padrões de eficiência, racionalização, produtividade são determinadas também pelo próprio modo de produção capitalista. Nesse sentido o que se generaliza é o modo de organização na sociedade capitalista que é legitimado pelas teorias da gestão que buscam comprovar “cientificamente” que este é o modo mais correto e adequado de organizar e administrar”. (FELIX, 1989, p.15).

E tanto os teóricos da gestão de empresas, como os teóricos da gestão escolar, entendem que as duas organizações, escola e empresa, podem ser administradas seguindo-se os mesmos princípios administrativos, bastando para isso que os métodos e técnicas administrativas sejam convenientemente adaptados para cada objetivo.

Tenta-se assim dar aos princípios administrativos da chamada Gestão Geral, uma validade universal. Mas o que os teóricos das duas administrações esquecem que apesar das semelhanças, as duas administrações diferem em aspectos relevantes.

Os fins pretendidos pela empresa dizem respeito à produção de bens materiais e serviços em geral que podem ser facilmente identificáveis e avaliáveis. Já a escola visa fins cuja identificação e avaliação são bem mais complexas. Um exemplo bem claro das diferenças existentes entre as duas administrações, diz respeito justamente a essa avaliação. Na empresa temos como parâmetros para uma avaliação de desempenho a produção e a venda por exemplo. Quando um dos dois itens não corresponde ao resultado esperado, procura-se detectar as causas e substituir o que ocasionou o mau desempenho: incompetência pessoal, baixa qualidade ou inadequada utilização do produto, etc. já na escola essa avaliação não é tão simples como já foi dito anteriormente. O aluno não pode ser visto como uma matéria prima a ser moldada e posteriormente lançada a venda no mercado. Todos os envolvidos no processo são pessoas com características psico-sociais. Portanto, nem aluno, nem professor, nem especialistas, etc. podem simplesmente ser “substituído” quando o resultado da avaliação estiver aquém das expectativas, nem as causas desse resultado são tão fáceis de serem controladas, já que o processo ensino-aprendizagem envolve questões de dimensões humanas e político-sociais.

2.2. Formação Política-Pedagógica do Gestor escolar

A formação profissional é um instrumento necessário de ser visto no tocante a preparação para o trabalho, seja qual for o nível em que se apresente: qualificações, especialização ou simples treinamento.

No tocante a educação, a problemática da formação profissional tem desencadeado o debate nas instituições de ensino visando o entendimento de educação formal e formação para o trabalho, objetivando suas finalidades tais como: educação para cidadania, educação básica como pré-requisito para inclusão no mundo sócio-democrático e qualidade total na oferta dos serviços.

Com relação à formação de profissionais da educação para gestor escolar, a LDB trouxe poucas inovações com relação à legislação anterior. O artigo 64 da LDB prescreve:

A formação de profissionais de educação para gestão, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base nacional. (BRASIL, Lei nº 9394, 1996).

O que ocorre com a estrutura dos cursos para formação dos profissionais acima citados e a continuidade em fornecer a estes uma formação diferenciada excluindo os demais educadores escolares de pleitear o cargo.

Essa formação particulariza os conhecimentos técnicos deixando a análise e a reflexão da realidade da educação em relação à sociedade em segundo plano, ficando evidente a negação de oportunizar aos candidatos ao cargo de gestor a visão da dimensão social do seu trabalho, ignorando a especificidade, a complexibilidade e a importância do caráter político-pedagógico das funções exercidas pelo dirigente escolar.

No contexto atual os educadores são conscientes de que a formação do dirigente escolar em nível superior é inadequada, pois se distancia da docência, preocupando-se apenas com os aspectos técnicos presentes nos princípios e métodos da gestão escolar herdeira da gestão empresarial capitalista, esquecendo-se que cada gestor é antes de tudo um professor em potencial, portanto o administrativo precisa andar junto ao pedagógico. Segundo Paro, a formação desses profissionais deveria pelo menos conter os conteúdos básicos sobre:

- a) Seu conteúdo programático específico (geografia, matemática, biologia, língua portuguesa, etc.);
- b) Os fundamentos da educação (históricos, filosóficos, sociológicos, econômicos, psicológicos);
- c) Didática e as metodologias necessárias para bem ensinar determinado conteúdo programático;
- d) As questões relacionadas à situação da escola pública. (Paro, 1987, p.13)

É óbvio que o educador entende que é fruto de uma sociedade capitalista, de uma formação fragmentada que impõe limites e onde o autoritarismo se faz ainda presente nas ações dos que manipulam o poder. O importante para o exercício dessa função é a busca constante de melhorar sua prática, seus conhecimentos intelectuais, sem ficar alheio às novas necessidades da sociedade.

O papel do gestor escolar vai muito além do que se ensina nas Universidades, pois este não deve ser entendido apenas como um aplicador de leis, acatador de dirigentes emanadas do estado ou município ou promoção de recursos para a escola, mais sim como um estimulador, animador, criador, mediador de conflitos e dificuldades existentes na escola, saber superar as dificuldades do grupo que lidera e ajudar a comunidade na qual a escola esta inserida e deve entender e superar seus problemas.

É necessário que o gestor escolar volte sua atenção para os aspectos psicológicos, sociais e materiais da escola de forma que possa garantir melhores condições de trabalho aos educadores. Enfim, saiba assumir de fato seu papel-pedagógico, só assim entendemos que a qualidade do ensino-aprendizagem possa acontecer.

Desse modo compreendemos que a formação do gestor escolar se concretiza com o trabalho cotidiano da escola, com conhecimentos adquiridos através da troca de experiências entre escolas e pela formação continuada em serviço. Tudo isso integrado ao que se aprende hoje nos cursos de pedagogia, poderá levar este profissional a conduzir com eficiência um projeto-político-pedagógico.

2.3. A Especificidade da Gestão Escolar

A Gestão Escolar é um tipo particular da gestão, com caracteres, aspectos e problemas que lhe são próprios.

A operacionalização da Gestão Escolar diz respeito à formação do homem, se diferenciando de todas as outras administrações. Supõe-se então uma filosofia e uma política de ações voltadas para o crescimento das potencialidades do homem e consiste num complexo de processo criadores de condições para o seu crescimento moral, intelectual, ético e político.

A Gestão escolar, além de seu aspecto técnico pedagógico, tem um aspecto político social a ser desenvolvido, como em nenhum outro tipo de gestão. Seus objetivos devem ser bem definidos e alcançados em sua essência.

A Gestão Escolar, por não possuir um corpo teórico próprio, recorre aos princípios da Gestão de Empresa para sistematização e operacionalização do processo educacional. Busca nessa teoria, fundamentos que possam dar um grau de “cientificidade” operacional, capaz de assegurar o funcionamento da organização e dar e esta, condições de corresponder às expectativas da sociedade. Conforme afirma Trecker, o Processo Administrativo é praticamente o mesmo nas administrações.

“O Processo Administrativo é essencialmente o mesmo em todo o empreendimento humano. Inclui determinação de objetivos, garantia de recursos, determinação de política de ação e padrões de serviço, distribuição de recursos de conformidade com o plano de trabalho, manutenção da operação de forma a produzir a quantidade e qualidade desejada de serviços, avaliação e contabilidade para uso dos recursos”. (TRECKER, 1967, p.87).

Contudo, não devemos esquecer que o que caracteriza o processo de cada gestão é a própria característica do trabalho a ser desenvolvido. É a natureza da atividade quem determina a natureza do processo, que no processo educacional, deve ser unificado e não composto de elementos isolados, independentes.

Se o processo administrativo é complexo, mais complexo ainda é o educacional. Este envolve não somente os serviços propriamente técnicos, mas também os serviços político-pedagógico, onde existem uma interferência e uma interação muito grande e íntima de pessoas, na busca do objetivo da organização que é a formação integral do homem.

A Gestão escolar enquanto organização e operacionalização são próprias e peculiares. Como em nenhuma outra organização, deve necessariamente estar em harmonia com a família do aluno e com a comunidade na qual está inserida, a fim de que seu objetivo, a formação integral do aluno, seja atendido e possa corresponder as necessidades da sociedade; seja de ajustamento ou superação. Para isso, deve ser estável, mas não estática. Deve evoluir na medida em que evolui a sociedade moderna, revendo seus objetivos mais específicos, reformulando-os ou mesmo substituindo-os, sempre que as necessidades sociais assim determinarem. Deve ser rápida em promover valores, mudanças.

A Gestão Escolar, como espelho da Gestão de Empresa durante muitos anos, foi disseminada nas escolas cegamente. Acreditava-se que todos os problemas educacionais seriam resolvidos por uma pessoa capaz, o gestor, no caso o diretor.

Essa concepção fez com que o gestor, bem como a própria gestão escolar, se distanciasse da docência e assumisse um caráter extremamente técnico.

A Gestão Escolar enquanto é extremamente complexa e busca ainda um referencial teórico próprio. Um aperfeiçoamento de princípios que sejam norteados de ações dentro das escolas, que já sabemos a priori, não podem ser aplicados como receita de sucesso a todos os tipos de organização escolar, haja visto, que cada escola tem características próprias.

E assim, na busca desse aperfeiçoamento da gestão escolar enquanto teoria e prática, tem-se introduzido inovações na maneira de pensar, organizar, administrar a escola dentro da cooperação, do fazer coletivo e na experiência de cada escola ir se constituindo e solidificando os fundamentos da Gestão Escolar.

2.4. Gestão Escolar e Democracia

“Não existe democracia confiável se o espaço do trabalho não for à própria expressão de sua realização. Se quisermos democracia não momentânea, mas cotidiana, é fundamental instituí-la onde e dá a normalidade diária da vida”. (P. Demo, 1991, p.27).

A Nova Constituição Brasileira, promulgada em 1988, trouxe avanços significativos para o campo educacional. Avanços esses, que vividos concretamente e não apenas no nível das intenções, contribuirão consideravelmente para a construção de uma escola essencialmente crítica, democrática e comprometida com a transformação da sociedade.

Os novos rumos dados à educação pela nova constituição foram alvos de sérias discussões durante a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB, aprovada pela Câmara Federal em 13 de Maio de 1993 (Projeto de Lei nº 1258 – C de 1988). O referido projeto, (ainda em tramitação no Senado Federal), trouxe alterações significativas à atual legislação. Dentre essas alterações, a proposta de democratização das escolas através de mudanças no padrão de gestão, se mostra talvez a mais significante.

O projeto aponta diretrizes para a organização e gestão das unidades escolares. Estas deverão constituir seus conselhos escolares, fazer e divulgar sua prestação de contas, fazer a avaliação do desempenho institucional e elaborar um planejamento anual aplicativo. Ao apontar as referidas diretrizes para a gestão escolar, o Projeto dá a ela, um direcionamento de como conduzir-se político e pedagogicamente de forma democrática.

É a gestão escolar inovando na maneira de dirigir os rumos da educação, assumindo com a participação de toda a comunidade escolar uma liderança política, cultural e pedagógica.

A Gestão Escolar nos moldes em que se encontra hoje em algumas escolas, autoritária e centralizada, só tende a acentuar cada vez mais o confronto social existente entre uma minoria que comanda e uma maioria que é comandada em nossa sociedade. E o que se pretende com essa nova perspectiva de gestão não é a perpetuação dessa discriminação ou injustiça social, mas ao contrário a superação de ambas, através de um projeto educativo sério, consciente, comprometido com os anseios e necessidades das classes oprimidas de nossa sociedade.

A gestão Participativa é, portanto, um instrumento decisivo na democratização da escola. Democratização essa que não restringe apenas ao acesso à escola em termos quantitativos, mas principalmente qualitativos. Não basta que se construam escolas; é preciso que essas escolas sejam espaços de socialização do saber crítico e transformador e estejam comprometidos politicamente com os anseios de sua clientela. É preciso também que essas escolas rompam com o vicioso em ficar apontando culpados pelos seus fracassos, o que só leva cada vez mais à acomodação em que vivem.

A comunidade escolar deverá sim, reagir com espírito de cooperação contra esses fracassos, buscando junto às pessoas que as compõem, alternativas conjuntas para a superação de seus problemas. É preciso, no entanto que se viva a fragmentação das ações desenvolvidas na busca dessas alternativas, pois só o esforço conjunto despido do individualismo e dos personalismos resultará na construção da escola verdadeiramente democrática.

A gestão que tem como base a participação e o coletivismo propicia toda essa vivência na medida em que, comprometida realmente, denota uma maior participação nas tomadas de decisões. A autoridade assim não poderá estar centrada apenas na figura do diretor, mas distribuída coletivamente de modo a atingir os objetivos pretendidos.

“A Gestão Escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerencia capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola”, (PARO, 1993, p.18).

Fica, portanto, explícito nesse novo tipo de gestão, o seu compromisso com o fortalecimento político, social e cultural das classes populares, contribuindo assim para a construção de uma sociedade mais justa, através do combate às tendências individualistas tão presente no homem de hoje.

A gestão fundamentada na participação fortalece o posicionamento da escola frente às pressões externas por ela sofridas e aos problemas enfrentados no seu dia-a-dia.

Se somente o diretor é o condutor do processo, será menos resistente às dificuldades. Por outro lado, se à frente do processo está um grupo coeso trabalhando em torno das mesmas idéias, este grupo terá com certeza, uma maior resistência contra aquilo que venha contra seus propósitos. É preciso, no entanto que a gestão garanta a toda a comunidade escolar o direito de participar, de se engajar na luta pela superação dos conflitos vividos pela escola, com a certeza de que cada conflito vencido coletivamente dará força para se enfrentar o próximo.

Mas sabemos que esses novos rumos pretendidos pela gestão escolar não é algo que consiga repentinamente, mas sim algo que precisa ser semeado, conquistado no dia-a-dia através de uma ação organizada e bem orientada. Nesse processo de transição não se pode simplesmente cortar as amarras do autoritarismo como se este nunca tivesse existido. Não se pode ignorar também outros fatores como as condições da escola onde se pretende aplicar esta nova gestão, e principalmente não se pode ignorar as adversidades da realidade onde esta escola está situada.

Mas o fato da gestão democrática não ser algo que se consiga da noite para o dia, não quer dizer que ela seja inatingível, algo que deva ficar apenas no nível das intenções. É preciso que se busque na prática a concretização desse sonho. E, é mais preciso ainda que se dê às pessoas envolvidas no processo condições para essa busca. Não basta simplesmente dar aos diversos setores da escola o direito ao poder de participação se não é dado a eles condições para que esta participação se efetive. Participação essa que não se limita apenas à escola, mas à sociedade como um todo. Assim, essa participação diz respeito às tomadas de decisões, reivindicações, engajamento em lutas sociais por melhores condições de vida etc.

dentro e fora da escola, contribuindo assim, para despertar nas pessoas envolvidas, a consciência de seus interesses de classe.

Vale ressaltar que a gestão democrática que se pretende instalar nas escolas não pode se limitar apenas aos aspectos ligados à função administrativa. Ela não pode vir desvinculada do processo pedagógico, já que a democracia até aqui defendida para a gestão escolar está ligada principalmente à função social da escola na promoção do saber sistematizado, crítico e transformador, segundo Fonseca: “A escola educa e forma o cidadão por suas relações pedagógicas”. (FONSECA, 1994, p.38).

Como vimos, há uma estreita ligação entre a gestão democrática e a função social da escola. Esta última está voltada para a formação de um homem crítico questionador e participativo, e a gestão democrática favorece tudo isso ao dar a comunidade o poder de participação. Através dessa participação a comunidade escolar vive o exercício de sua cidadania, o que leva a admitir que essa gestão representa portanto, o resgate da escola no desempenho maior de sua função, que é a função política social.

2.5. Gestão Escolar e Transformação Social

“Os intelectuais assumem papel fundamental na ação política pela transformação social na medida em que organiza a cultura e mobiliza as massas para a consciência de classe”.

M^a de Lourdes M. Prais

Vivemos numa sociedade capitalista caracterizada pela divisão de classes com interesses opostos; portanto, uma sociedade conflitante.

Entendida num sentido mais radical a transformação social a superação dessa divisão de classes em nossa sociedade. Superação essa que não diz respeito à amenização dos conflitos existentes, mas a eliminação de suas causas.

Como vimos no 1º capítulo do presente trabalho, a gestão escolar pode constituir-se tanto num instrumento de poder a favor de situação vigente, como pode nas mãos das classes dominantes, vir a ser um instrumento de transformação social, dependendo dos fins a que serve.

Infelizmente, a postura acrítica e autoritária assumida pelos gestores na direção de nossas escolas, deixa claro para que essa gestão serve. A prática da gestão escolar que temos mostra-se conservadora e socialmente comprometida com o tipo de organização social vigente que temos.

Os objetivos educacionais voltados para a apropriação do saber e para o despertar de uma consciência crítica na clientela escolar são mantidos apenas no discurso, enquanto na prática condizem apenas com os interesses dominantes.

A escola dirigida sob esta gestão age politicamente contra os interesses da classe dominada na medida em que negando a essa chance o direito a um saber crítico e transformador, anula o seu poder de luta contra os detentores do poder. Nesse sentido, longe de ser instrumento de poder nas mãos dos dominados, reforça mais o poder dos dominantes.

Faz parte da especificidade de uma gestão escolar transformadora o compromisso com a busca e execução de objetivos que atendam aos interesses das classes dominadas. Dentre esses objetivos, o resgate à função social da escola na transmissão do saber será com certeza o mais perseguido.

O acesso das camadas populares à Ciência, à Filosofia, à tecnologia e a todo um acervo cultural e intelectual que lhe foi negado, vai lhe dar uma visão de mundo que a ignorância e a alienação não lhe deixa ver. É função social da escola articulada com essa transformação social o acesso a esse saber sistematizado, mas antes de tudo, crítico e questionador. Segundo Saviane:

“O domínio da cultura constitui-se instrumento indispensável para a participação política das massas. Se os membros das camadas populares não dominam os conteúdos culturais, eles não podem fazer valer os seus interesses porque ficam desarmados contra os dominadores, que se servem exatamente desses conteúdos culturais para legitimar e consolidar a sua dominação”. (SAVIANE, 1986, p. 37).

No entanto, sabemos que não é compromisso da escola capitalista dotar sua clientela escolar de instrumentos intelectuais que lhe propicie uma visão crítica de sua realidade. O compromisso da escola com sua clientela é apenas no sentido de dar a esta, os conhecimentos e requisitos essenciais para o seu ingresso no mercado de trabalho atendendo assim ao capitalismo.

Mas cabe à gestão escolar comprometida com a mudança inverter esse quadro. Certamente não nos referimos a qualquer gestão, mas sim aquela fundamentada na participação e na democracia, e a qual vimos defendendo até aqui.

Apesar de nossa escola ser uma escola capitalista, e como tal, agir como reprodutora da ideologia dominante, não justifica a indiferença de seu gestor em assistir passivamente as injustiças que aí estão. Concordamos com Paro, (1993) quando diz:

“O fator de um determinado (o saber, por exemplo), estar nas mãos no inimigo e este a utilizar para oprimir-nos não significa que tal instrumento seja nocivo em si. É o seu uso pelo adversário (contra nós) que o torna nocivo (para nós). Na medida em que pudermos arrebatá-lo das mãos do inimigo podemos recompô-lo em nosso benefício”. (PARO, 1993, p.24).

Portanto, caberá à gestão escolar, o resgate e a adaptação desse saber aos reais interesses e necessidade de sua clientela, abrindo assim perspectiva para a transformação social. Contudo, sabemos que a gestão escolar só estará contribuindo realmente para esta transformação, na medida em que seus objetivos saírem do campo do discurso para o campo da práxis, na busca incessante da concretização de seus fins propostos.

2.6. A Participação Comunitária na Gestão Escolar

Propomos uma reflexão crítica sobre a importância da participação da Comunidade Escolar na gestão da escola pública, e de como esta participação servirá de alicerce para a luta pela democratização da educação.

Como ponto de partida entendemos que a escola deve abrir-se à comunidade. Esta, não deverá ser chamada de escola apenas em momentos específicos. Deverá sim, ser convidada a participar de forma efetiva de suas decisões, já que ambas escola e comunidade têm o mesmo objetivo que a educação em seu sentido mais amplo.

Uma maior participação da Comunidade Escolar na gestão da escola pública vem sendo possível após mudanças políticas que vêm viabilizando essa democracia. É uma participação que diz respeito principalmente a um plano político.

Sabemos que a participação é aprendizagem. Aprende-se a fazer, fazendo. É um processo de aprendizagem que tende a melhorar cada vez mais a partir da prática.

Mas a Comunidade Escolar convidada a participar da gestão abriga um grupo que merece considerações importantes, que são os pais de alunos. Não podemos deixar de levar em consideração o contexto social em que eles vivem e o que isso representa na maneira de ser, agir e pensar de cada um.

Sabemos que parte dos pais de nossos alunos já vivenciaram ou vivenciam o exercício de participação, mesmo que de maneira informal, dentro das escolas ou mesmo fora delas, em movimentos de bairros, comunidade ou associações.

É uma bagagem de experiência que será considerada e que irá dar a sua contribuição. Mas por outro lado, sabemos também que a grande parte desses pais apresentam uma certa deficiência com relação à educação, informações em geral, ações participativas, senso crítico, etc. Portanto, o engajamento dessas pessoas não se dará facilmente. Mas também não poderíamos esperar que essa parte da comunidade estivesse prontamente preparada para participar, decidir, opinar. Esperar isso seria adiar cada vez mais essa participação. E não é o que se quer nessa nova perspectiva de gestão. Ao contrário, deve-se incentivar com insistência essa participação.

Mas infelizmente, o que constatamos é o pouco ou nenhum envolvimento da comunidade com a escola. Sabemos que isso não representa apenas desinteresses desses pais, mas sim um problema de ordem econômica e social, decorrente das condições miseráveis em que a maioria desses pais vivem. Depois de um exaustivo dia de trabalho esses não encontram disposição para irem à escola, mesmo que para receberem orientações, saber do desempenho do filho, etc. imagine então a dificuldade em conseguir desses pais uma participação mais efetiva na gestão escolar.

Cabe à escola resgatar esse compromisso por parte dos pais, tendo em mente que, quanto maior a democracia na escola no sentido de abrir espaço para a participação da comunidade, maior a chance de se conseguir desses pais uma melhor adesão não só em reuniões, mas em atividade que possam levá-los a uma visão de mundo mais crítica articulada com seus interesses. A função social da escola em abrir caminhos que levam a essa nova visão de mundo não se limita apenas à sala de aula, mas de ser presente em todas as atividades escolares, principalmente na gestão, através das reuniões, palestras e encontros proporcionados por ela e que levarão os pais às reflexões sérias. Já que com certeza, as respectivas atividades desenvolverão temas polêmicos, questionadores e voltados para a problemática social.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. Modelo de Estudo

O estudo realizou-se na Escola Pública de Ensino Fundamental e Médio Governador Flávio Marcílio, sediada em Fortaleza-Ce, pertencente a 3ª Região CREDE 21, da Rede Oficial de Ensino do Estado do Ceará. As observações, investigações e estudos foram realizados no período de 04/08 a 15/10 de 2008.

Encontram-se no exercício de suas funções na referida escola 46 professores contratados pelo Estado, uma diretoria, três coordenadores e uma secretária que serão sujeitos do estudo. O corpo docente e o Grupo Gestor têm as seguintes qualificações: 100% são graduados e 80% pós-graduados.

A escola de Ensino fundamental e Médio Governador Flávio Marcílio atende uma clientela pertencente à classe média e baixa que se encontra na faixa etária dos 7 aos 21 anos de idade, cursando os níveis de Ensino Fundamental, na modalidade regular, ciclos e tele-ensino, ensino médio na modalidade regular de seriação, e educação de jovens e Adultos, estando com uma matrícula atua de 1.750 (um mil setecentos e cinqüenta) alunos distribuídos nos três turnos: manhã, tarde e noite. A escola no seu aspecto físico é bastante privilegiada, contando com sala de aula bem equipada e demais dependências necessárias ao funcionamento da escola.

A pesquisa foi desenvolvida através de observações, pesquisa bibliográfica, investigações científicas e registros de dados que foram coletados junta à escola.

3.2. Delimitação do Estudo

A seleção da escola de Ensino Fundamental e Médio Governador Flávio Marcílio de Fortaleza-Ce, se deu pelo fato da pesquisadora ter encontrado apoio do grupo gestor para o desenvolvimento do trabalho.

Os participantes, objeto do estudo foram finitos, constituídos pelo Universo de 46 professores, uma diretoria, três coordenadores e um secretário que se proporam a estudar as novas concepções administrativas que norteiam os sentimentos dos que fazem a educação, e que tentam superar as práticas autoritárias ainda vigentes.

3.3. Instrumentação

Durante a pesquisa foram levantados dados utilizados pela pesquisadora, através da técnica de pesquisa bibliográfica, objetivando-se à investigação científica, que se realizou-se através de estudos bibliográficos.

Os procedimentos aqui realizados foram:

- Estudos exploratórios: levantamento de material bibliográfico sobre o tema;
- Análise dos estudos realizados;
- Tomada de apontamentos;
- Revisão crítica e reelaboração de tópicos com a supervisão do orientador;
- Redação final sobre forma monográfica.

3.4. Coleta de Dados

Os dados foram obtidos através de pesquisa bibliográfica, mediante o contato com os objetos de estudo e registros bibliográficos sobre o tema em foco.

O desenvolvimento da pesquisa obedeceu às seguintes fases:

1. Levou-se ao conhecimento da escola escolhida a intenção do projeto a fim de obter-se permissão para a realização do trabalho;
2. Houve observação sistemática de como funciona o conselho escolar e a congregação escolar;
3. Contactou-se com professores, e grupo gestor nos três turnos para averiguar como está se processando a gestão participativa;
4. Houve observação na escola de como estão sendo feitos os processos de eleições dos dirigentes do conselho, bem como da formação do grupo gestor.

A coleta dos dados foi prevista e realizada nos meses de Agosto, setembro e outubro de 2008 com um total de 51 participantes lotados na E.E.F.M. Governador Flávio Marcílio e proporcionou-nos uma construção e reconstrução do saber histórico sobre gestão participativa nos dando subsídios científicos para entender e fazer a prática administrativa democrática na escola.

CAPÍTULO IV

EVIDENCIAS EMPIRICAS

4.1. Perfil da Escola Pesquisada

A E.E.F.M. Governador Flávio Marcílio, situa-se no bairro Cristo Redentor, zona urbana, da cidade de Fortaleza-Ce, é uma entidade pertencente à rede de ensino estadual, cresceu no seu aspecto físico, social e cultural com atendimento em ciclo, série, aceleração e Ensino Regular, distribuídos em três turnos: manhã, tarde e noite com Ensino Fundamental e também funcionando o sistema de TV, com espaço tecnológico que vem ocorrendo notório crescimento quanto à modernização e multiplicação dos meios de comunicação.

A escola dispõe de uma sala de leitura, almoxarifado e sala de vídeo. Possui também uma sala ampla para os alunos especiais com banheiro e área para merenda.

Mediante a descentralização financeira a escola possui uma estrutura física aprazível.

E neste ano de 2009, completa seus 50 anos de atividades em plena forma e com a missão de contribuir a cada dia com melhoria da educação em sua comunidade, oferecendo a sua clientela um ensino de qualidade onde o sucesso do aluno e sua permanência é a meta principal de todos que compõem a escola.

4.2. Resultados da Pesquisa

Quanto ao projeto político pedagógico, observou-se que:

O Projeto Político Pedagógico (P.P.P.) aqui representa um marco democrático da gestão, é um processo político de descentralização cujo objetivo principal é a melhoria da educação.

De acordo com os participantes do estudo, o projeto político pedagógico na escola é bastante levado a sério não só teoricamente, mas na praticidade diária. O projeto foi elaborado em conjunto e por isso está surtindo um efeito positivo em determinadas áreas da escola.

Tanto a direção, como os professores concordam que é preciso que todos se vistam do desejo e compromisso de fazer acontecer, de tornar visível tudo o que foi planejado. Não importando os erros, os obstáculos a serem vencidos. O que realmente importa é à vontade de acertar e a certeza de que juntos, numa ação política e coletiva, venceremos vários desafios.

Referente à autonomia da escola:

Os sujeitos da pesquisa acordam que no momento a discussão sobre autonomia escolar é profunda, pela própria natureza da ação que o sistema escolar impõe.

Segundo os professores a secretaria de educação (SEDUC) não pode se desligar deste processo deve sim, requerer uma revisão, nos princípios norteadores dessa relação, reduzindo ao mínimo indispensável os ordenamentos e controle desta. Pois autonomia requer também estabelecimento de diretrizes, embora flexíveis e mínimas.

Confrontando o estudo com autores lidos, vale ressaltar o que diz Rodrigues:

“Não é a escola que deve ficar à espera de manifestação da burocracia da educação, e sim a burocracia educacional, a gestão que devem estar atentas e a serviço das atividades educacionais desenvolvidas na escola” (NEIDSON RODRIGUES, 1986, p.35).

Urge-se então, que se estabeleça uma nova forma de relação, entre escola/secretaria/governos, para que se concretize a efetivação de uma gestão democrática.

Referente ao Conselho Escolar:

A direção da referida escola tem como compromisso a reorganização do conselho visando o gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas.

Os professores sentem que o conselho escolar é um instrumento de democratização das decisões na escola, devendo ser um aliado da direção no desejo de fazer um projeto coletivo de educação, onde todos caminhem juntos, como instâncias que se completam, crescem juntos e buscam os mesmo objetivos.

Na observação feita acerca da gestão democrática exercida atualmente na escola, constatou-se o que diz Boff:

“O chão da sala vai cada vez mais sendo pisado pelo passo firme de educadores comprometidos no ideal de se construir uma história, partindo do principio de que nós nos construímos”. (BOFF, 200, p. 17).

Há, segundo a direção, um envolvimento de todos que fazem à escola no tocante a resolução de problemas e tomadas de decisões das questões referentes ao seu andamento, tendo como fim último o aluno. Bem como, a mesma reconhece e procura respaldar as decisões tomadas pelo conselho escolar, o mesmo acontecendo com o grêmio estudantil, sempre em contato com os pais, convocando reuniões bimestrais onde é dialogado as diferentes opiniões, e supre-se então a necessidade constante de se rever idéias, experiências, conceitos, entendimento numa total premissa de um novo tempo.

5. CONCLUSÃO

A escola chega ao terceiro milênio com o caminho já preparado e a semente democrática começando a germinar. Não é um caminho utópico, mais próprio de seres em processo de evolução e expansão de consciência, sabedores de que a energia e a segurança que aprendemos e buscamos dentro de nós, são os fatores mais verdadeiros e essenciais para o sucesso e a felicidade.

Para entendermos a escola e sua organização precisamos vê-la inserida num contexto amplo. Necessário faz-se, que se entenda que a escola reflete o choque de classes sociais, é um espaço de forças antagônicas que se confrontam. Mas, não devemos esquecer que é ela o lugar de aprender e ensinar numa visão totalmente holística.

A luta pela melhoria de educação deve perpassar indiscutivelmente pela conscientização política dos condutores do processo educacional.

O gestor é antes de tudo, um educador. Como tal, deve ter consciência da dimensão social do seu trabalho, dos limites estruturais, mas também, consciência das possibilidades de mudanças.

Contudo podemos perceber com a pesquisa concretizada que a formação do gestor escolar não se restringe em competência para administrar. Deve ser competente sim, mas também politicamente comprometido com a realidade social em que a escola está inserida. Um bom gestor deve inegavelmente ser possuidor de conhecimentos e habilidades para que os objetivos, metas e projetos da escola sejam alcançados. Deve possuir igualmente ou mais ainda uma consciência política a respeito do ato administrativo.

Sugere-se, portanto, de acordo com o estudo e autores lidos rever, urgentemente, o papel praticado pela escola na sociedade atual, procurando mudanças substanciais na sua estrutura e tentando reorganizar-se no contexto que possa atender uma sociedade com característica tão específica.

O desafio, no entanto, é preparar um novo tipo de homem, para que seja constituída uma nova realidade, onde o segredo maior é tocar a alma das pessoas, fazendo-se sentirem-se importantes e criando um verdadeiro clima de participação e harmonia.

O gestor politizado é mais aberto à discussão, permeável ao novo, às mudanças. Porta-se como um agente transformador em seu compromisso com a educação, desenvolvendo ações que engajam a escola no seu contexto social.

No entanto não podemos conceber este profissional alienado, com uma consciência ingênua diante dos determinantes sociais que condicionam a educação. A pesquisa aqui empreendida vem nos mostrar que uma gestão escolar amparada na alienação só reforçará cada vez mais o papel da escola como reprodutora das desigualdades sociais. É aqui que ele deve desenvolver sua sensibilidade para identificar de que lado deve ficar; de como trabalhar os conflitos e de como construir na escola um espaço político.

Concluimos, portanto, que a escola pode ser um “nascidouro” de uma nova consciência de homem e sociedade, uma vez que abriga o saber intelectual, técnico e político, que trabalhado em conjunto, é fonte inesgotável de experiências norteadas de uma política de educação de qualidade e verdadeiramente democrática.

Logo, para entendermos a escola e sua organização, não basta analisarmos as suas dimensões internas, mas vê-la inserida numa sociedade capitalista. É necessário que se entenda que a escola reflete o choque de classes sociais, é um espaço de forças antagônicas que se confrontam. A escola nesse contexto tem favorecido apenas ou “ainda mais” a classe dominante que a ela tem acesso e aí encontra seu referencial de vida. Por outro lado, as classes “desfavorecidas”, quando tem acesso à escola, logo se evadem, pois não encontram um significado para sua vida e vem reforçado através de conteúdos e atitudes, uma realidade que não faz parte de sua vida.

A qualidade da educação, que passa pela democratização da escola, tem se constituído bandeira de luta, levantada não só pelo movimento estudantil, pelo movimento dos professores ou trabalhadores de educação em geral, mas também pelas elites dirigentes do nosso país.

Sabemos que os fins traçados para essa melhoria são frutos da conferência mundial sobre educação para todos em 1990, na Tailândia, patrocinado pelo Banco Mundial e pela ONU, através da UNICEF. Sabemos igualmente que essa conferência é fruto fiel do Neoliberalismo, que pretende instalar-se na escola e usá-la como propagação de suas idéias. Não temos consciência ingênua a respeito dos reais interesses existentes por trás das lutas desses dirigentes. No entanto, o fato de sabermos de toda essa ideologia neoliberal, transvestida de nova, de conquistas, não nos impede de usarmos essa bandeira, em prol dos nossos reais interesses, que são de uma escola de qualidade, democrática, que possa contribuir para a evolução do homem e da sociedade.

No entanto somos cômicos que na busca de uma gestão democrática, muito há de se caminhar. Trabalho, planejamento, ousadia, persistência, compromisso, consciência técnica-política-pedagógica, e outros, terão que ser adjetivos vivenciados constantemente.

Assim, diante das questões descritas e analisadas neste trabalho, concluimos que devemos ter consciência de nossas responsabilidades frente a essas questões, e que as incertezas não podem ser freios, devem ser aceleração na busca da efetivação da gestão participativa na escola, superando o autoritarismo e o conservadorismo.

6. REFERÊNCIAS

- ALONSO, M.O **Papel do Diretor na Administração**. São Paulo, Difel, 1981.
- ARAÚJO, A.C. **Gestão Democrática da Educação: A Posição dos Docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog, 2000.
- BASTOS, J. B. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96.
- CHIAVENATO, L. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Mc. Graw. Hull do Brasil, Ltda. Rio de Janeiro, 1975
- COVRE, M de L. **A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresa**. S.P. Vozes, 1982.
- COVRE, M de L. **O Que é Cidadania**. São Paulo, Brasiliense. 1995. (Coleção Primeiros Passos. V. 250)
- CURY, C. R. J. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. Rio de Janeiro, Vozes. 1997. In: Oliveira, Dalila (org.). **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- DEMO, P. **Pobreza Política**. São Paulo, Cortez, 1991.
- DRAIBE, S. **As Políticas Sociais e o Neoliberalismo** In. Revista USP, nº 17, março – maio, São Paulo, 1993.
- FELIZ, M. DE F. C. **Administração Escolar: Um Problema Educativo ou Empresarial**. São Paulo, Cortez, 1989. p. 18.
- FREIRE, P. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro, Paz Terra, 1979
- FONSECA, D. M. (ORG) **Administração Educacional. Um Compromisso Democrático**. Campinas, São Paulo, Papirus, 1994.
- FRIGOTO, G. **Educação e Crise do Capitalismo Real**. São Paulo: CORTEZ, 1993.
- GARCIA, W. **Administração Educacional e Crise**. São Paulo, Cortez, 1991. (Coleção Polêmicas de Nosso Tempo; v.46).
- GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Escola Pública: A Revolução de Uma Geração**. Fortaleza, 1991.
- LIBÂNEO, J. C. **Democratização da Escola Pública**. São Paulo, Loyola, 1986.
- SANTOS, M. **Jornal Correio Braziliense**. Brasília/DF, 18/11/2000.

