



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

**GESTÃO ESCOLAR: UMA PRÁTICA EM
TRANSFORMAÇÃO.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Laura Fernandes de Ataídes

**Agudo, RS, Brasil
2012**

GESTÃO ESCOLAR: UMA PRÁTICA EM TRANSFORMAÇÃO.

por

Laura Fernandes de Ataídes

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. João Luis Pereira Ourique

**Agudo, RS, Brasil
2012**

**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 ESCOLAR: UMA PRÁTICA EM TRANSFORMAÇÃO.

elaborada por
Laura Fernandes de Ataídes

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

João Luis Pereira Ourique, Dr
(Presidente/Orientador)

Ivete Souza da Silva, Msc (UFSM)

Sueli Menezes Pereira, Dr (UFSM)

Maiane Liana Hatschbach Ourique, Msc (UFSM)

Agudo, 30 de novembro de 2012.

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR: UMA PRÁTICA EM TRANSFORMAÇÃO.

AUTORA: LAURA FERNANDES DE ATAÍDES

ORIENTADOR: JOÃO LUIS PEREIRA OURIQUE

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 30 de novembro de 2012.

“Gestão escolar: uma prática em transformação” pretende refletir sobre a gestão escolar como a uma prática educativa transformadora. Esta monografia é resultado de uma pesquisa bibliográfica, cuja temática de estudo questiona como se dá a mudança paradigmática da gestão escolar como prática transformadora, objetivando analisar a sua mudança paradigmática da concepção centralizadora e burocrática da administração para uma visão descentralizadora e interativa, abordada sobre uma perspectiva democrática. Além disso, discute as consequências de gerir uma instituição de forma inovadora, por meio da gestão democrática, conhecendo as funções da gestão na escola hoje. Este estudo revela que a gestão escolar, como prática transformadora, somente acontece, quando todos que estão envolvidos no processo acreditam que podem conseguir mudar, e, conseqüentemente, trabalhar de forma coletiva. Por fim, o estudo permite perceber que a gestão escolar precisa sair da dimensão do sonho e entrar efetivamente na ação como uma prática em transformação, com o intuito de estimular a participação de todos.

Palavras-chave: Gestão. Transformação. Democracia.

ABSTRACT

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

GESTÃO ESCOLAR: UMA PRÁTICA EM TRANSFORMAÇÃO.

Titulo em Inglês

AUTHORA: LAURA FERNANDES DE ATAÍDES

ADVISER: JOÃO LUIS PEREIRA OURIQUE

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 30 de novembro de 2012.

“School Management: a practice in transformation” intends to reflect on school management as a transforming educational practice. This monograph is the result of a bibliographical research, which subject questions how the paradigmatic change happens as a transforming practice on the school management, aiming to analyze then changing from the centralizing and bureaucratic conception to a decentralizing and interactive view, approached under a democratic perspective. Furthermore, it discusses the consequences of managing an institution in an innovative way through democratic management, getting to know the functions of the school management nowadays. This study reveals that the management as transforming practice only happens when the people involved believe that they can change and work in a collective way. Finally, this study allows us to realize that the school management needs to get out of the dream dimension, and enters effectively into action, as a practice in transformation, in order to stimulate the participation of all.

Keywords: Management. Transformation. Democracy

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1 GESTÃO ESCOLAR: PRÁTICA EDUCATIVA TRANSFORMADORA	10
1.1 Conceituando Gestão Escolar.....	10
1.2 Conceituando Gestão Democrática.....	14
1.2.1 Gestão Democrática e Educação.....	17
1.2.2 Conceituando paradigma e práticas transformadoras.....	19
1.2.3 As mudança paradigmáticas na Gestão Escolar	21
2 AS FUNÇÕES DA GESTÃO NA ESCOLA DE HOJE	26
2.1 Funções fundamentais para o sucesso da gestão escolar.....	28
2.2 Gestor do processo de gestão democrática	31
3 AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO TRANSFORMADORA DOS PROCESSOS INTERNOS	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico tem como tema a Gestão Escolar como uma prática educativa transformadora, visando ampliar a discussão da gestão como ação que transforma e integra todos os setores do processo educativo dentro da escola. Dessa forma, possibilita um grau maior de autonomia da instituição e assegura um padrão adequado de qualidade do ensino ministrado, ou seja, do sonho ao ideal em uma prática administrativa, buscando numa ação conjunta promover a gestão democrática.

A gestão escolar democrática, sobre o prisma de prática transformadora, considera o trabalho coletivo no do âmbito escolar. Assim sendo, considera-o como um dos princípios fundamentais para oferecer uma efetiva aprendizagem aos educandos, sem, no entanto, descuidar dos processos formativos dos professores e funcionários da instituição escolar, papel do gestor e de sua equipe em uma escola.

O que se espera de uma gestão escolar, perante estes novos desafios, é que esteja preparada para agir e pensar de maneira democrática, permitindo que todos os segmentos da escola sejam ouvidos, que trabalhe em busca da transformação desta em um espaço onde o ensino e a aprendizagem aconteça realmente. Por isso, falar em gestão democrática é falar sobre todos que compõe a escola, que são responsáveis por administrarem a instituição em todos os seus aspectos, com vistas à melhoria e garantia de uma educação significativa para todos que compõem a comunidade escolar.

Diante dessa visão, a prática cotidiana passa a ser transformadora, no momento em que a gestão escolar consegue trabalhar com uma visão integradora do processo. É um desafio a ser encarado, pois a equipe é responsabilizada a atuar na construção de caminhos para a gestão democrática se consolidar, não apenas buscar interesses pessoais ou agir de forma espontaneísta, abordando os conceitos de participação efetiva e autonomia dentro da escola.

A escolha do tema em questão está relacionada com as experiências vivenciadas em um estágio supervisionado de Gestão Educacional¹, do curso de

¹ As experiências da autora deste trabalho monográfico, vivenciadas sobre o tema em questão, fez parte do estágio em Gestão Educacional, desenvolvido pela disciplina de Ação Pedagógica A, do Curso de Pedagogia pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Campus Santiago, abrangendo 72 horas de atividades práticas de ensino supervisionado em uma escola estadual no município de Santiago, com o objetivo de acompanhar e analisar a rotina da equipe

Pedagogia pela Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus Santiago, essas experiências revelaram o distanciamento entre todos os segmentos da escola. Nele foi constatado que a gestão escolar ainda passa por um momento de transição, na tentativa de superar a óptica da administração escolar burocrática e voltar-se para uma visão de conjunto.

A partir dessa análise, surgiu o questionamento de como se dá a mudança paradigmática da gestão escolar como uma prática transformadora. Ademais, o referido trabalho objetiva refletir sobre a gestão escolar, compreendendo a sua mudança paradigmática da óptica limitada da administração para uma óptica descentralizadora e interativa, abordando-a sobre uma perspectiva democrática. Procura-se, também, discutir as consequências de gerir uma instituição de forma inovadora, por meio da participação da comunidade escolar e conhecer as funções da equipe diretiva na escola de hoje.

Diante do exposto, é de grande relevância esse tema, para os gestores tanto da rede municipal de ensino quanto estadual, e para a comunidade escolar em geral, pois a gestão democrática precisa estar articulada aos interesses reais e coletivos de todos que estão com ela envolvidos no âmbito educativo. Visa-se assim, oportunizar uma participação mais efetiva de toda a comunidade, sejam eles, professores, alunos, familiares, e sociedade em geral, estabelecendo uma visão formativa importante.

Esta proposta de pesquisa evidencia uma relevância acadêmica no momento em que aborda, como uma questão importante para entendimento, a democracia no âmbito da gestão educacional. Demonstra sua importância cultural, quando entende o envolvimento dos vários segmentos da sociedade nesse processo transformador.

A referida monografia é uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lakatos e Marconi (1987, p. 66):

[...] trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, enciclopédias, revistas, jornais, folhetos, boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico. A fim de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

O trabalho é desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico de cunho qualitativo. Conforme Prodanov e Freitas (2009, p. 81), essa prática define-se por se constituir de “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

A monografia está dividida em três capítulos. No capítulo inicial “Gestão Escolar: prática educativa transformadora” aborda a conceituação de gestão escolar, estabelecendo um paralelo com a administração para verificar as principais diferenciações e características. Logo depois, é apresentado o conceito de gestão democrática, a mudança de paradigma da administração para a gestão, a gestão como transformação e como se caracteriza essa transformação na escola.

No segundo capítulo “As funções da gestão na escola de hoje”, discute-se as atribuições e funções fundamentais da gestão na atualidade. Destacando-se as funções da gestão escolar que trabalha ou se propõe a trabalhar na perspectiva de uma gestão democrática.

Já no terceiro capítulo, “As implicações da gestão escolar democrática como transformadora dos processos internos”, trata dos embaraços que permeiam as práticas dos dirigentes em meio à situação atual, assim como, discute-se os desafios de uma prática transformadora nos processos de gestão da escola.

E, por fim, nas “Considerações Finais”, são mencionadas as conclusões a que se chega com o trabalho realizado e da consecução dos objetivos traçados. Verificando-se como a gestão escolar pode ser uma prática democrática dentro do universo escolar.

1 GESTÃO ESCOLAR: PRÁTICA EDUCATIVA TRANSFORMADORA

1.1 Conceituando Gestão Escolar

Quando se pensa em gestão, logo se relaciona com o ato de gerir, dirigir e administrar ações e/ou instituições. Partindo desses pressupostos, entende-se gestão como um conjunto de atividades voltadas à direção de uma organização, utilizando-se de técnicas de administração para que alcance seus objetivos de forma eficaz e com responsabilidade social. No entanto, faz-se necessário acrescentar a esse entendimento a concepção que vem do conceito etimológico da palavra que impulsiona a ideia de ato de gerar, isto é, de produzir o novo. Acredita-se dessa forma que gestão pode ser o ato de produzir o novo, o diferente em última instância de transformação escolar, das formas de relacionamento entre os seus membros e de sua comunidade.

Surge desse modo, por meio desse último conceito, a concepção de gestão escolar que historicamente apareceu na tentativa de desfragmentar o pedagógico e o administrativo, pois essa fragmentação causava problemas de relacionamento e desmotivação nas instituições escolares, por não haver coerência no planejamento, na execução das atividades e nem uma ação coletiva. Assim sendo, segundo Lück (2006, p. 65), “[...] supera-se o enfoque de administração e constrói-se o de gestão mediante os avanços, que marcaram a transformação da óptica limitada, anteriormente apontada”. Com isso, a óptica fragmentada transformou-se gradativamente em uma visão organizada de conjunto, ou seja, uma ação interativa e processual sobre a totalidade, com uma tendência de construção de mecanismos de autonomia.

Segundo Lück (2006) ainda, esse conceito ganhou significação na literatura e aceitação no âmbito educacional, a partir dos anos 90 e vem se transformando em um conceito comum de orientação nas ações dos sistemas de ensino e das escolas. Essa concepção está sendo considerada base essencial para a organização e estabelecimento de unidade dos processos educacionais, assim como mobilização para o desenvolvimento e a promoção de qualidade no ensino que oferecem. Portanto, cabe ressaltar que a concepção de gestão envolve os processos de ensino em sua totalidade, isto é, como um todo.

Nesse contexto, o aparecimento da concepção de gestão é de grande relevância, na medida em que se sonha e deseja uma instituição educativa que

atenda às atuais exigências do cotidiano escolar, formando cidadãos, oferecendo a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social de seus educandos. Perante essa visão, afirma Lück (2000, p. 7) que gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Sendo assim, a gestão escolar sob a perspectiva de seu conceito etimológico “gerar” se envolve com o novo. Nela busca-se produzir o diferente com a participação de todos, compartilhar decisões e responsabilidades no processo educativo.

Já sob o enfoque do conceito geral, ela cuida do gerir a área educativa, traçando objetivos para o ensino, tanto em nível geral quanto específicos, estabelecendo as linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos; apresenta metas a serem atingidas; auxilia na organização e definição dos conteúdos curriculares; acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos, o cumprimento de metas; o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo. Além disso, busca desenvolver a dimensão relacional na escola e da escola com a comunidade, bem como, cuidar da parte física (o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria).

Nesse caminho, de acordo com Lück (2006), durante o processo de democratização, os responsáveis por uma unidade de trabalho educacional, precisam adotar algumas formas de organização de ações para a determinação de sua efetividade. Essa organização é estabelecida mediante a liderança, para a mobilização do talento humano coletivo, dos recursos, visando à realização de objetivos sociais.

Essas medidas no âmbito escolar devem estar de acordo com os avanços da atualidade, com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, fazendo com que isso reflita nos educandos para que esses desenvolvam as competências que a sociedade demanda, isto é, medidas que produzam uma

aprendizagem efetiva e significativa para os alunos. Em conformidade com o exposto, Hora (2004, p. 34) enfatiza que:

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Logo, a gestão escolar tem como uma de suas ações, promover a mobilização de todas as condições materiais e humanas essenciais para desenvolver uma prática social de acordo com os processos educacionais na busca constante de qualidade. Diante disso, Lück (2000, p. 8), ressalta que:

Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Nessa perspectiva, com objetivos didáticos, é necessário evidenciar as principais diferenciações e características da administração escolar que influenciaram a definição do novo termo, o de gestão. De acordo com isso, Drabach (2011, p. 55) cita que: “A substituição pelo termo gestão significava a tentativa de instaurar uma nova lógica na organização do trabalho”, ou seja, esta substituição revela na verdade, a superação do termo de administração para gestão.

Partilhando de tais ideias, a administração escolar tem como referencial as teorias da administração de empresas no que diz respeito à estrutura, funcionamento de seu sistema e na proposição de modelos organizacionais, com ações que visam a produtividade. O administrador escolar é o responsável legal e administrativo pelo estabelecimento, ou seja, tem a função de diretor da instituição. No entanto, sob o novo viés da gestão as características de administração e as funções do diretor mudam significativamente, talvez, não tanto no sentido do que fazer, mas de como fazer.

Historicamente, segundo Drabach (2011), o diretor no modelo de administração escolar determinava e controlava as decisões dentro da escola, assim como, encaminhava o projeto educacional e distribuía as funções para execução. Na

verdade, sua função se restringia à esfera administrativa, à autoridade e ao controle das ações a serem desenvolvidas na instituição escolar.

Por conseguinte, a administração escolar sempre foi marcada pelo modelo de administração de empresas, no desenvolvimento de suas ações. No Brasil, a administração da educação foi e ainda é influenciada pelos fatores de nossa realidade social, devido às características de sociedade capitalista sob a qual vivemos. Diante disso, conforme Paro (2002, p. 125):

Na verdade, essa absolutização da administração capitalista – considerada a administração por excelência, produto do progresso humano, que se aplicam aos mais diversos tipos de situações – nada mais é que um caso particular de absolutização da própria sociedade capitalista, considerada, no nível da ideologia dominante, como organização social perene e insuperável, pairando acima da própria história como o mais perfeito modelo de sociedade possível.

Nessa abordagem limitada da administração, conforme manifesta Drabach (2011, p.34): “A administração neste modelo era delineada a partir do ponto de vista técnico, como um conjunto racional de procedimentos capazes de conduzir a escola no desempenho de sua finalidade”. Perante isso, a resolução de qualquer problema escolar tendo por base esses princípios administrativos é ligada às teorias da administração e, que não passaram por um repensar crítico, acaba por esquecer e isolar os problemas do todo social, ou seja, de onde surgem as causas.

Nesse sentido, Hora (2004, p. 18) escreve que: “[...] essa perspectiva administrativa contribui para que muitos diretores de escola pública venham a se tornar déspotas com seus dirigentes e subservientes aos dirigentes dos órgãos, esquecendo sua principal função”. Com isso, a administração escolar influenciada pelo sistema capitalista, perde sua função de autonomia em relação ao contexto econômico, social e político, no momento em que os diretores das escolas não participam do planejamento pedagógico, precisando ser repensada com vistas ao estabelecimento de processos verdadeiramente democráticos.

Lück (2006, p. 99), afirma que: “não se pretendeu estabelecer uma polarização entre as duas dimensões e sim apontar características das duas e esclarecer que, na realidade, o que existe é uma dinâmica interativa entre ambas [...]”. Em meio a esse processo, entende-se que ambas contribuem para o processo educativo, desde que sejam utilizadas de forma apropriada, pois todos esses aspectos estão interligados e se apoiam reciprocamente.

Nesse caminho, para Hora (2004), surgiram as teorias da administração escolar com um olhar democrático, que têm se reproduzido no Brasil, no sentido de explicar a sua fundamentação, indicando a gestão democrática como uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática, cabendo ressaltar, que essas teorias surgiram para restabelecer o sentido pedagógico da administração escolar.

1.2 Conceituando Gestão Democrática

A proposta de gestão escolar democrática que está presente em praticamente todos os discursos, pós Constituição de 1988, no que se refere à gestão, é o da democratização do ensino, ou seja, é um processo que respeita a especificidade da educação como política social, buscando a transformação da sociedade e da escola, por meio da participação e construção da autonomia e da cidadania. Conforme manifesta Hora (2004, p. 49): “A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos [...]”. Portanto, falar em gestão democrática reflete-se, quase que imediatamente, a pensar em autonomia e participação como eixos norteadores, e ser concebida como perspectiva de promover a inclusão, propor uma nova face à escola, a qual possa refletir quem são os sujeitos que estão em seu interior.

Por isso que, historicamente, o elemento base para refletir a nova proposta de como gerir uma instituição escolar é a democracia, visto que seu conceito, segundo Marques (2008), vem intervindo nos discursos educacionais desde 1930 pregando a possibilidade da permanência das crianças em idade escolar à escola pública. Contudo é somente na década de 80 que se inicia a luta pelo cumprimento da redemocratização do país, o que consolida a discussão da democratização nos sistemas de ensino, e é somente nos anos de 1990 que o debate é conduzido aos processos internos da escola.

Assim, o conceito de democracia visa que ela seja emanada pelo povo, fundamentada na óptica de que todas as pessoas possuem o direito de participar, debater e ou decidir os processos de forma igualitária. Diante disso, Toro A. e Werneck (2007, p.9) concluem que:

[...] a democracia não pode ser comprada, não pode ser decretada, não pode ser imposta. A democracia só pode ser construída. Ninguém pode nos dar a democracia. Ela é uma decisão, tomada por toda a sociedade, de construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos. No Brasil, essa decisão foi assumida e explicitada nos primeiros artigos da Constituição Brasileira.

Compreende-se, portanto, que gestão democrática é, inegavelmente, advinda do conceito de democracia, por isso, não se podem dissociar esses conceitos, visto que são complementares e resultantes do mesmo princípio de origem. Em vista disso, Toro A. e Werneck (2007, p.9) afirma que: “A democracia é uma forma de construir a liberdade e a autonomia de uma sociedade, aceitando como seu fundamento a diversidade e a diferença”. Logo, de acordo com Drabach (2007, p.64): “Na medida em que a sociedade se democratiza as instituições que dela fazem parte também precisam se democratizar”.

Nesse entendimento, conforme a Constituição Federal de 1988, a gestão democrática do ensino público é um princípio da Educação Nacional, que supõe uma nova maneira de organização escolar como forma de superação de uma gestão burocrática da escola e da prática de ensino. Sendo assim, a democratização das relações na instituição escolar é a matriz da atuação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, que participa da elaboração e execução dos processos decisórios. Logo, a democratização da gestão no âmbito escolar público, visa oferecer o exercício da democracia e a autêntica participação dos sujeitos na construção coletiva das decisões, seja em assuntos pedagógicos, financeiros ou administrativos da unidade escolar.

Sendo assim, essa concepção surgiu na tentativa de superar a fragmentação que tem se reproduzido nas escolas, onde as equipes diretivas das instituições atuam isoladamente, pois ficam com seus focos de ações específicas, esquecendo o todo, desempenhando suas funções de forma desarticulada com a instituição escolar. Sobre isso, Lück (2004, p. 10) ressalta que, “[...] quando se pensar em algum setor da escola, deve-se pensar em suas relações com os demais setores, bem como, com a comunidade”. Dessa forma, a escola precisa trabalhar de forma integrada, pois todos os segmentos estão interligados e se influenciam mutuamente, para que aconteça um sistema aberto de trocas recíprocas, por exemplo, entre a escola e a comunidade, onde se influenciem e se recebam influências.

O processo de democratização da escola propõe a implantação de mudanças com vista ao ensino para a participação cidadã. Portanto, a equipe diretiva, docentes, alunos e a comunidade constituem o processo educativo nesse contexto com um olhar democrático, procurando adotar uma linha integrada, na busca de uma ação conjunta, para a solução dos problemas. Em conformidade com o exposto, Hora (2004, p. 20) afirma que:

Tais mecanismos são capazes de gerar um processo de democratização das estruturas educacionais, por meio da participação de todos na definição de estratégias, organização da escola, na redefinição de seus conteúdos e fins. Enfim, recuperar o sentido educativo da administração escolar.

Assim, todos que compõe a escola precisam buscar capacitação constantemente, para que possam estabelecer a reflexão, a participação, e a corresponsabilidade no âmbito educativo.

Nessa óptica, para Hora (2004) a democratização desejada no interior da escola não deve ser analisada como uma visão messiânica e fatalista, pois é um engano acreditar que, a escola estando democratizada, a sociedade irá se democratizar imediatamente. Não podemos esquecer que as mudanças sociais envolvem mudanças de concepções, logo envolvem tempo e investimento.

Diante dessas questões, percebe-se que a implantação da gestão democrática no âmbito educativo, ainda é uma realidade um pouco distante em muitas escolas, em virtude das várias contradições encontradas. Estas vão, desde a falta de formação dos gestores, às concepções da comunidade escolar frente a um processo mais democrático; da concepção messiânica que tudo deve ser mudado como num passe de mágica, ao comprometimento com a construção de uma nova escola e de uma nova sociedade.

Pode-se, com isso, perceber que a gestão democrática pressupõe compreender o processo de interação social, na qual a função da escola é ser instrumento de democratização. Segundo Freire (2000), a educação, para uma participação ativa, deve começar na escola. Nessa premissa, a instituição escolar deve estar de portas abertas para uma ação recíproca com a sociedade, com os movimentos populares e, por conseguinte, fortalecer a democratização da gestão com princípios de cidadania.

Sair do sonho para a ação numa prática educativa transformadora, somente acontecerá no momento em que a escola abrir as portas à participação dos sujeitos-cidadãos na tomada de decisões e na elaboração de suas estratégias de implementação, assim se efetivará na prática a gestão democrática. Hora (2004, p. 136) enfatiza que:

Na medida em que consegue a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, pais e funcionários - nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, a escola tem melhores condições para pressionar os escalões superiores, no sentido de apropriar-se de autonomia e recursos. Será muito mais difícil dizer não quando a solicitação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que representa todos os segmentos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização proporciona.

Nesse ponto, a gestão como prática transformadora, deve buscar de forma conjunta a sua autonomia. Deve agir como uma via para a melhoria do ensino, que visa um planejamento dialógico e coletivo.

1.2.1 Gestão Democrática e Educação

Historicamente após a redemocratização do país e, consoante a Freitas (2000), com a política nacional sob o efeito do espírito neoliberal, dos anos 80, abriu-se um campo para que a educação fosse constituída a partir da realidade escolar e de suas necessidades. Em vista disso, passou-se a adotar a descentralização administrativa e gestão escolar participativa, já de cunho democrático. Assim, no final do século XX, como resultado foram testemunhadas várias mudanças na política administrativa da educação brasileira. Ela passou a ter um viés de maior participação da sociedade, inclusive com responsabilidade financeira, incentivando as várias formas de gerenciamento escolar, aparentemente mais democráticas.

Em consonância com o afirmado, Hora (2004) ressalta que a partir daí a democratização da escola começou a ser vista sob três dimensões. Segundo a percepção dos órgãos oficiais ou na perspectiva dos professores, principalmente aqueles que fazem um estudo mais crítico do processo educacional ela subdivide-se em: democratização como ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos aspectos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Em linhas gerais, o processo de democratização tem sido analisado, como pressuposto para mobilização ampla e sucessiva que abrange os múltiplos aspectos, que dizem respeito à educação. No entanto, para a referida autora, os órgãos superiores compreendem a democratização do ensino, como fácil acesso à instituição escolar pelas camadas mais desfavorecidas da sociedade. Logo, desenvolvem programas com um discurso de universalização do ensino. Porém, na prática as condições não favorecem à realização dos processos democráticos, pois não valorizam os educadores e muitas vezes não oferecem condições favoráveis ao ensino.

Apesar destas contradições, para a autora, os docentes consideram a democratização como um crescimento nos processos pedagógicos que concede a permanência dos alunos no âmbito escolar, a partir da ampliação de oportunidades educacionais e do sucesso deles na escola. Nessa concepção, a democratização da gestão, segundo os professores, transita pelas mudanças nos processos administrativos do sistema escolar, juntamente com a participação da comunidade nas decisões tomadas, eleições para cargos diretivos, assembleias e eliminação das vias burocráticas.

Vale ressaltar que a gestão democrática na educação, requer que a política educacional e o âmbito educativo compreendam o processo e criem possibilidades, para que com isso, a democratização se manifeste e se consolide nas atitudes dos educandos.

Em virtude disso, Lück (2006) acredita que a escola existe para o educando, mas muitas vezes se percebe que o aluno é colocado como um agente passivo, que cumpre ordens determinadas pelos professores no processo de ensino. Desse modo, a escola passa por um lado a servir o docente, deixando de lado os alunos, e esse processo não favorece aprendizagem, e sim a domesticação. Por outro lado, ao impor sua autoridade sobre os alunos, o professor restaura os princípios do autoritarismo que ainda permanecem latentes na sociedade.

Entretanto, a autora antes citada, escreve que na medida em que o educador perceber que o seu papel é desenvolver as potencialidades, as habilidades e as atitudes de seu aluno, levando-o à participação ativa, a resolução de problemas, oferecendo a ele um ambiente onde ele possa questionar, propor e sugerir, estará construindo um processo democrático por intermédio do processo de

ensino. Assim sendo, fomentará a gestão democrática, bem como a democratização do ensino.

Com essa prática, a partir da visão e participação do aluno, acontece a democratização da escola, tanto no processo, quanto nos resultados, pois o educando é conduzido ao sucesso escolar. Por isso, é interessante reforçar, que não se pode classificar uma escola como democrática, se seus alunos fracassam e onde a questão do sucesso não é para todos.

Seguindo essa mesma ideia, torna-se necessário compreender que o sucesso da democratização da escola demanda a participação não só dos alunos, mas de todos os agentes escolares como: corpo docente, funcionários, direção, pais e a comunidade em geral na gestão da escola. Dessa forma, todos, como “sujeitos ativos” envolvidos no direito de tomar decisões na organização escolar, buscam a qualidade do ensino. Esse processo é de grande relevância para os processos de democratização e de constituição da cidadania, em que os agentes compreendam o seu valor na própria ação, isto é, na tomada de decisões e na definição de estratégias para a promoção de resultados positivos.

Já, Hora (2004) destaca que além da mobilização dos agentes escolares, outro desafio, a ser enfrentado pela gestão democrática, está em vencer o autoritarismo centralizador, suprimindo a segmentação de dirigentes e dirigidos, o distanciamento que há entre os segmentos sociais, proporcionado pela demarcação minuciosa do trabalho. Assim, a gestão democrática da educação precisa mobilizar a participação de todos os segmentos da escola, para que elabore, discuta e execute as metas de ensino por eles traçadas, e superar o autoritarismo centralizador embutido nessas relações.

A gestão democrática só se efetiva numa ação coletiva, e conforme Hora (2004, p. 133), “a coerência democrática entre o discurso e a prática é um aspecto fundamental”. Sendo assim, a democratização da escola somente acontecerá quando houver transparência em suas ações com a comunidade.

1.2.2 Conceituando paradigma e práticas transformadoras

Para Lück (2006), atualmente, a sociedade vive em uma época de constantes transformações, contudo, uma das mais significativas que se pode destacar é a mudança de consciência a respeito da realidade e de como dela interagimos. Percebemos que a sociedade em geral, já tem conhecimento de que o

autoritarismo, o conservadorismo, a centralização, a fragmentação estão ultrapassados. Esses aspectos levaram ao imobilismo, a divisão do poder, e ao fracasso, quando se pensa em mudanças.

Por conseguinte, percebe-se que na sociedade brasileira pós Constituição de 1988 manifesta-se um novo paradigma na educação, com vista a superar a visão conservadora, não só no processo de ensino, como, também, nas relações na escola e desta com a sociedade. Essa mudança ocorre nas áreas humanas, ou seja, vislumbra-se uma mudança de consciência que perpassa por todas as esferas da sociedade.

Segundo Aranha (2005), um paradigma é um modelo, um conjunto de ideias e valores capaz de situar os membros de uma comunidade em determinado contexto, para melhor compreender a realidade e atuar a partir de valores comuns. Assim, ao longo da história da educação, diversos modelos pedagógicos surgiram, a fim de orientar o ensino e a formação docente. Reafirmando as ideias sobre paradigma, Alarcão (2001, p. 122), ressalta que: “Um paradigma constitui-se como sistema estruturado de regras, pressupostos, métodos e princípios aceitos que enquadram a prática de uma comunidade [...]”.

Logo, a concepção de paradigma, é efeito da constatação da maneira de como pensamos e percebemos o mundo a nossa volta. Morin (apud Lück, 2006, p. 34) escreve que o paradigma corresponde, “ao modo de existência e de organização de ideias, uma sistemologia de ideias, constituindo princípios ocultos caracterizados por uma noção nuclear da realidade”. Assim, se paradigma é como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção, por conseguinte, ele define o comportamento humano na sociedade. Em acordo com essa óptica, para Lück (2006), o paradigma é abrangente comparando a tudo que compõe a realidade, estabelecendo o modo de ser e de fazer dos sujeitos em seu cotidiano.

Considerando-se que as práticas transformadoras são resultados de mudanças de paradigmas deve-se reconhecer que eles balizam nossas ações sejam elas conscientes ou não. Olhando sob o prisma da gestão democrática esse conceito pressupõe a ideia de metamorfose, para que haja uma mudança social na perspectiva de gerir e de gerar a educação, e a escola como um todo. Conforme Paro (2003, p. 103), “neste contexto, a educação poderá contribuir para a transformação social, na medida em que for capaz de servir de instrumento de poder

dos grupos sociais dominados em seu esforço de superação da atual sociedade de classes”. Desse modo, a escola deve ser o elemento desencadeador do processo de transformação, iniciando-se no interior de seus segmentos.

De acordo com Paro (2003), as transformações no âmbito de ensino, referem-se a valores, atitudes, conhecimentos, tudo que esteja relacionado ao saber armazenado pelos indivíduos. Um dos agentes principais dessa prática é o educador, pois é ele quem determina os principais meios que viabilizarão o processo de ensinar e de aprender de seus alunos, reforçando a atual situação, ou procurando a transformação social.

Diante desses aspectos, entende-se que as práticas transformadoras devem acontecer a partir da democratização da escola tanto no seu aspecto interno como no externo. Os processos internos contemplam os processos administrativos e a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, enquanto que no externo, como função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento.

Logo, para que a gestão escolar contribua para transformação social, é preciso haver mudanças de concepções. Em relação a esse aspecto, Lück (2006, p. 38) assevera que:

Algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que os problemas globais demandam ação conjunta; que ação conjunta, vale dizer participativa, se associa a autonomia competente; que a concepção de gestão supera administração, e não a substitui.

Insta ressaltar que essas mudanças são desafios essenciais para superar o enfoque conservador embutido nas práticas administrativas das escolas, pois há muitas equipes diretivas que ainda são burocráticas, controladoras, privilegiam a uniformidade, a disciplina e a homogeneidade.

A partir desse entendimento, segundo Lück (2006), percebe-se que o âmbito de ensino só se transforma e se torna mais competente, no momento em que os sujeitos envolvidos no processo tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo.

1.2.3 As mudanças paradigmáticas na Gestão Escolar

As mudanças de consciência pressupõem os princípios da autonomia e participação em pleno funcionamento na escola, na sua gestão, enfim, em todos os seus setores. No âmbito escolar, essas ideias referem-se a uma nova proposta de organização com maior liberdade para que a comunidade possa decidir sobre os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Não se deve esquecer que esses princípios potencializam e indicam alguns pressupostos, entre os quais a participação dos segmentos escolares como elemento se destaca na superação do enfoque de administração e impulsiona a concepção de gestão.

Para Kuhn (apud Lück, 2006), a gestão surge como superação das limitações do conceito de administração, como consequência de uma mudança de paradigma, ou seja, como consequência de uma nova visão de mundo e, de como se compreende e reage frente à realidade. Reafirmando a ideia de mudança de paradigma, Lück (2006, p. 30) diz que, “emerge, portanto, dessa conscientização, um novo paradigma, que procura superar tais limitações na busca de uma atuação mais efetiva”. Assim, o paradigma que trás em seu bojo a dimensão democrática pode e deve perpassar o processo de ensino nas escolas, e a gestão, além de desenvolver-se em todas as áreas de atuação humana, com uma ideia de participação, autonomia, práticas recíprocas e democráticas na escola e na sociedade em geral.

Na educação, essa mudança de paradigma tornou-se evidente, pela ineficiência do caráter conservador da administração escolar, que colhia como resultados altos índices de fracasso escolar. Em vista disso, Lück (2000, p.16) aponta:

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.

Diante desses aspectos, a educação tem um grande desafio, ou seja, modificar o modelo tradicional e conservador que ainda permeia a sociedade para

uma visão de gestão participativa, capaz de transformar os alunos em cidadãos atuantes na vida social.

Nesse processo, conforme Lück (2000), a modificação de consciência está agregada à substituição da visão de administração, pelo de gestão. É importante destacar, que não é apenas uma mudança terminológica e, sim de uma essencial modificação de atitude e orientação conceitual. Sendo assim, essa prática promove alterações nas relações de poder, nos métodos e na organização escolar em si, e não apenas de reformulações, como se sucedia com a administração científica.

Observando os aspectos apontados como necessários a mudança, a autora antes citada, aponta que não é somente o âmbito escolar que gera a consciência sobre a necessidade de encaminhar o seu processo interno de modificação e, a forma a seguir as circunstâncias externas, como a sociedade cobra.

Nesse sentido, segundo a mesma autora, convém lembrar que atualmente, a escola é o centro de discussões, pois se sabe que a educação e a economia centrada no conhecimento, são de grande relevância para estratégias de desenvolvimento da sociedade, e para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Desse modo, mesmo reconhecendo que a educação não tem esse teor messiânico, salvacionista, redentor da sociedade, é essencial identificar a educação como condição fundamental para a formação de sujeitos ativos cidadãos.

Esse entendimento pressupõe reconhecer que a mudança paradigmática resulta na alteração dos princípios de orientação e percepção do trabalho da equipe diretiva, passando de uma óptica conservadora, centralizadora para uma óptica descentralizadora, interativa, por meio de uma ação conjunta, de trabalho participativo. Lück (apud Lück, 2000, p.16), ressalta que:

Segundo este novo paradigma, entende-se que os problemas são globais e complexos, em vista do que ações locais e tópicas, em desconsideração ao conjunto de que fazem parte, são ações inseqüentes, no sentido de transformar a escola e mover sua prática social voltada para o desenvolvimento. Em decorrência, a qualidade da educação não poderia mais ser promovida pelo enfoque administrativo, pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados, na expectativa de que viessem a repercutir no conjunto. Portanto, tal entendimento implicaria a realização de ações conjuntas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer.

Assim sendo, a gestão da escola, nessa nova perspectiva, precisa trabalhar de forma integrada e efetiva com todos os setores do processo educativo, a fim de

possibilitar à escola maior grau de autonomia, participação, e cooperação, de forma a garantir o padrão adequado de qualidade do ensino a ministrar.

A nova óptica de gerir o processo de ensino evidencia como um dos princípios norteadores a construção da autonomia. Segundo Ferreira (2008, p.17), o conceito de autonomia:

[...] está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se autonomia pressupõe a liberdade (e a capacidade) de decidir, ela não se confunde a independência. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações.

A partir do conceito etimológico de autonomia, entende-se que autônomo é o indivíduo ou instituição que tem a liberdade para resolver problemas e assumir responsabilidades. Diante desses aspectos, portanto, o conceito de autonomia para a gestão escolar é mais amplo, com múltiplos significados. De acordo com Lück (2000, p.19):

O conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança. Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização de massa crítica para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social a que a escola deve responder.

Nesse prisma, entende-se que a autonomia demanda uma transformação na escola, no que se refere à capacidade de tomar decisões condizentes ao âmbito de ensino, de liderança, participação coletiva e responsabilidade dos agentes escolares para o sucesso dos alunos. Por conseguinte, para Lück (2006), a autonomia no processo educacional, enfatiza a ampliação de tomadas de decisões, com finalidade de crescimento e fortalecimento da instituição escolar e avanço na qualidade de ensino e, conseqüentemente na aprendizagem, que promove a participação dos educandos como seres ativos no processo. Por isso, a autonomia é uma

característica da gestão escolar que quando exercida com competência e responsabilidade social favorece a formação dos alunos e a qualificação do ensino.

Diante dessa visão, uma escola com processos democráticos requer autonomia. Visa a ampliação do processo decisório, com a participação dos pais, alunos, professores, funcionários e direção, com a finalidade de melhoria do atendimento escolar à comunidade.

Segundo Ferreira (2008), percebe-se que a autonomia da escola, é resultado da convergência de diversas lógicas e interesses de cunho políticos, profissionais, pedagógicos e gestores. Nesse sentido, é preciso saber gerir, integrar e negociar, pois a autonomia do âmbito escolar não é a autonomia dos educadores, ou dos pais, ou a dos gestores, e sim, um campo de forças, onde se defrontam e equilibram diversos aspectos de influência externa e interna, como o governo, a administração, os docentes, os discentes, pais e outros.

Logo, uma escola só pode ser caracterizada como autônoma na medida em que os gestores e comunidade em geral, estabeleçam metas, a partir de seus ideais pedagógicos, administrativos e financeiros, com visão estratégica. E, onde haja reciprocidade e comprometimento entre os membros da comunidade escolar e transparência nas ações para promover a qualidade de ensino. Assim, a ação coletiva sempre irá sobressair-se à ação individual, encarregando-se do poder de gerir a instituição escolar com princípios democráticos.

Nesse caminho, entende-se que autonomia não é algo que se concede, ao contrário é algo que se constrói e se conquista, a partir de práticas democráticas no âmbito escolar, com ações coletivas e participativas tendo como ponto de partida o progresso dos educandos, motivo da existência da escola. Nessa direção, Lück (2006, p.86) destaca a:

[...] autonomia só é legítima quando exercida em favor da melhoria da qualidade de ensino, voltada para o atendimento às necessidades educacionais de seus alunos, numa autêntica atuação de caráter social. Tal prática vence os medos e receios e cria gradualmente um espírito de equipe e reforço ao trabalho colaborativo. As escolas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem gradualmente sua autonomia.

Portanto, autonomia escolar implica em mudanças de atitudes de todos os envolvidos no processo de ensino, com fundamentos e objetivos educacionais que

favoreçam a formação competente dos educando. Porém, essa é um desafio, pois é um processo complexo, assim como a sociedade, que evolui constantemente.

Para que a gestão democrática se efetive na escola com sucesso, um dos elementos desencadeadores desse processo é a participação de todos os sujeitos envolvidos, na construção e execução dos objetivos educacionais, traçados pela escola. Em conformidade com isso, Lück (2006, p.58) enfatiza que:

Em vista disso, a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamentos e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição.

Nessa perspectiva, a efetivação da participação somente acontecerá a partir de uma ação integradora de todos os segmentos da escola. Nela todos se tornam corresponsáveis pelo processo educacional, democratizando o saber.

Tomando por base essa ideia, verifica-se que os mecanismos de participação popular na escola são de extrema importância, na medida em que os pais fiscalizam e auxiliam no funcionamento do âmbito escolar, tornando-se corresponsáveis pela instituição e pelo processo pedagógico, ou seja, é preciso uma participação ativa e atuante da comunidade. De acordo com Hora (2004) a participação no processo democrático se dá por intermédio de um processo que se faz ao caminhar, e não é algo que se manifesta espontaneamente, ela constrói-se no cotidiano escolar, a partir de reflexões permanentes.

2 AS FUNÇÕES DA GESTÃO NA ESCOLA DE HOJE

A gestão escolar começou a buscar novos caminhos com a redemocratização do país, tentando romper com os modelos superados de uma administração técnica e burocratizada, pensando muito mais na escola no sentido geral, como um conjunto inseparável de aspectos sociais, humanos, pedagógicos e administrativos. Esta nova maneira de pensar a administração escolar como gestão apresenta muitos e novos desafios a serem desenvolvidos pela escola. Quanto a isso, Grecco, Krum, Pereira (1997, p. 32) apontam que:

Por outro lado, a inovação que se apresenta à Administração Escolar está relacionada ao desafio de lidar com o moderno e, especialmente, de ensinar as novas gerações como fazê-lo, visto que a moderna sociedade

tecnológica coloca novos desafios ao homem e à organização do trabalho, não só em relação à exigência de conhecimentos gerais, o que foi negligenciado pelo fordismo, como impõe formas coletivas de trabalho, requerendo novas formas de gestão.

Percebe-se que as escolas precisam estar preparadas para assumir as necessidades geradas pelas novas maneiras de agir e de pensar da sociedade, para não ficarem para trás, por isso precisam de uma nova gestão escolar que esteja voltada para as necessidades de sua comunidade escolar. De acordo com Sander (1995) a administração escolar vem buscando novos modelos, para se ajustar a esta nova realidade. Ainda não existe uma teoria definida para a administração da escola, mas diferentes enfoques, que abordam a administração a partir de determinadas preocupações.

Nesse caminho, para Sander (1995) a participação da comunidade escolar, bem como, da comunidade em geral, no planejamento e nas atividades da escola, a liderança e flexibilidade do diretor na prática administrativa; a abertura às inovações; a busca de equidade, da qualidade e da cidadania; a preocupação com a liberdade, com o exercício da democracia e com a distribuição do poder na escola são algumas das questões e características que permeiam os estudos da administração da escola. E isso tudo engloba a gestão democrática.

Todo este entendimento leva a acreditar que a temática que envolve os novos paradigmas da gestão escolar se apresentam como uma temática muito importante. Em um momento, onde a escola busca se encontrar dentro das exigências sociais, políticas, históricas da sociedade atual. Logo, a administração pública da escola, consoante a Paro (2003) pode se fundamentar sobre uma visão sistêmica estreita que aumente ainda mais os aspectos estáticos ou numa visão dinâmica de que valorize a contradição, o conflito que existem no ambiente escolar.

Em linhas gerais, a descentralização administrativa que caracteriza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei Nº. 9393/96 representa para a escola, por meio da gestão democrática, uma ideia avançada. Ela é constituída de um espaço de participação, de uma oportunidade, para que a comunidade escolar participe efetivamente da gestão escolar e possa construir uma proposta de educação voltada para a formação do cidadão crítico, criativo e responsável.

Para que ocorra um projeto de educação voltado para a modernidade, é necessária uma administração escolar articulada com a transformação social. Assim,

busca-se, conforme Paro (2003, p. 152):

[...] uma especificidade para a Administração Escolar coincide com a busca de uma nova Administração Escolar, que se fundamente em objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas da população e que leve em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, processo este determinado por estes mesmos objetivos.

A partir dessa busca é preciso abandonar velhos modelos onde se concentravam as atividades em uma só mão. Há a necessidade de um processo coletivo de distribuição de tarefas, no qual a equipe diretiva de maneira democrática faça uma leitura crítica de suas relações com a educação e comunidade envolvida no processo educativo.

2.1 Funções fundamentais para o sucesso da gestão escolar

Oliveira (2004) aponta que a gestão escolar, na atualidade, devem desempenhar cinco funções fundamentais: iniciar, comunicar, motivar, desenvolver pessoas e decidir, as quais serão listadas, de maneira resumida. A partir das considerações desta autora, iniciar, ou seja, a tomada de decisões, entre elas a do início da tarefa, não deve acontecer de maneira precipitada, mas de forma a chegar ao objetivo em menor tempo e mínimo de desgaste. Para isso, faz-se necessário ter uma equipe devidamente preparada e aperfeiçoamentos técnicos que devem ser usados.

Para iniciar qualquer ação, é necessário analisar o contexto prévio, encorajando o grupo em relação à iniciativa; ouvindo e dando ideias e sugestões; empenhando-se nas ações e no repasse de decisões. Entende-se que é a partir da ação da gestão que se dá início aos trabalhos planejados e se dinamiza os projetos articulados e organizados pela escola.

Nesse caminho, entre as principais atribuições da direção, conforme Oliveira (2004) está a de prover condições de que a comunicação se realize na escola. Nela, a mensagem pode ser transmitida de várias formas, como panfletos, circulares, sistema de som ou vídeo, conversa direta, avisos e cartazes, entre outros, os quais determinam a qualidade da mensagem que está sendo transmitida em contra partida ao meio utilizado.

Sem uma comunicação clara e objetiva acontece uma perda de tempo e muitas vezes os objetivos não ficam claros, podendo até mesmo dificultar as

atividades e as rotinas a serem seguidas pela escola. Por isso comunicar de maneira clara e respeitosa, falando e ouvindo todos na escola contribui para a efetivação da gestão democrática.

Por conseguinte, para Oliveira (2004) o gestor deve ser um motivador. Quando ele motiva as pessoas que lidera para que sintam vontade de fazer algo, e de fazer bem feito encoraja-as a agirem de maneira correta e apropriando-se dos incentivos disponíveis.

A motivação é um elemento fundamental em qualquer organização de trabalho, e principalmente na educação porque valoriza a pessoa como sujeito ativo do processo, dá a segurança para que esta desenvolva seu trabalho de forma mais autônoma, incentivando a construir uma prática que seja significativa, na escola a motivação precisa acontecer inicialmente com os professores, logo depois, com todos os integrantes do processo.

Pode-se, com isso perceber que compete a gestão escolar, de acordo com Oliveira (2004) incentivar os membros da escola a buscarem a continuidade da formação. O desenvolvimento pessoal gera o aprimoramento das atividades, do conhecimento e das competências dessas pessoas, uma ação que rende frutos em longo prazo.

Nessa perspectiva, Salgado (2000) coloca que a prática pedagógica é um ponto de partida para a teorização e que este processo se beneficia do trabalho coletivo, das ações de estudo articuladas na escola por uma gestão democrática. Assim, a possibilidade da escola em colaborar para a transformação social influencia diretamente no trabalho do professor e no desejo deste de estar sempre crescendo como sujeito que ensina e como sujeito que aprende.

Dessa maneira a equipe de uma gestão democrática tem em suas mãos um grande desafio, estar sempre articulando o seu corpo docente e técnico para a formação continuada, nas mais diversas maneiras, desde o simples diálogo, a oferta de materiais pedagógicos para as leituras, bem como, os encontros, reuniões e estudos que contribuem para que o docente se sinta valorizado e motivado para estar articulando sua prática pedagógica com a realidade de seus alunos.

Assim, segundo Oliveira (2004), o gestor tem como um de seus papéis o de tomar decisões, o que se apresenta como um desafio, pois envolve assumir riscos, criar caminhos para solucionar problemas. As decisões podem ser programadas ou não programadas, uma permitindo a padronização, outra respondendo aos

problemas inesperados ou às situações não rotineiras.

Pela complexidade e responsabilidade que envolve, esta função vem, progressivamente, deixando de ser exercida somente pelo gestor, e ganhando o status de função compartilhada com os demais membros da equipe, ou com representantes da mesma.

Todos que estão envolvidos na gestão escolar devem ter clareza da amplitude de suas tarefas para conseguirem ser aglutinadores de ações e de tomadas de decisões que são essenciais para que a comunidade escolar esteja engajada com a própria escola. O que por sua vez nem sempre é uma tarefa das mais fáceis, e as vezes gera conflitos.

Por isso, a atribuição principal do gestor da escola, segundo Oliveira (2004), é a de projetar e planejar, prover meios e recursos, prever tempos, avaliar. Mas acima de tudo, formar e liderar equipes, sensibilizar pessoas, mobilizá-las para objetivos comuns que tenham como ponto de partida e de chegada a qualidade das aprendizagens que ocorrem na escola.

Para Santos (2002), na atualidade essa é uma função que deve envolver toda uma equipe, principalmente nas escolas maiores, apresentando-se como uma tarefa multidisciplinar, envolvendo aspectos de natureza pedagógica, educacional, administrativa, econômica e financeira. Esta contextualização aponta para uma dinâmica onde o gestor escolar se apresenta como responsável pela articulação do processo decisório da instituição escolar.

Segundo Lopes (2011) a gestão escolar se revela no cotidiano como ato político, visto que supõe numa tomada de posição tanto dos pais, professores, funcionários, estudantes, como também da comunidade escolar em geral, sendo que a função social da instituição escolar é buscar a melhoria do ensino por meio das parcerias. Assim, estará firmando efetivamente o compromisso com a comunidade, deixando-a participar, trabalhar pelas suas aspirações, tornando a gestão da escola democrática, com ações visem à coletividade e não o individualismo.

Nessa perspectiva, segundo Oliveira (2004, p.52) as atribuições do diretor-gestor hoje são:

- coordenar a execução do projeto político-pedagógico da escola, acompanhando as ações nos diferentes setores pedagógicos e administrativos;
- participar das questões referentes aos aspectos pedagógicos da escola, conjugando-os com os administrativos;

- representar a escola junto aos órgãos oficiais, associações de classe, pais e comunidade em geral;
- administrar recursos humanos, financeiros e materiais, obedecendo à legislação compatível;
- elaborar a proposta de previsão orçamentária e tributária da escola;
- assegurar o cumprimento dos dispositivos legalmente estabelecidos, de acordo com o sistema de ensino a que a escola pertence;
- acompanhar os processos de seleção, admissão e demissão de professores e funcionários técnico-administrativos;
- presidir as reuniões realizadas na escola, que tenham a abrangência de vários segmentos, como as reuniões do Conselho da Escola e os Conselhos de Classe;
- planejar e coordenar as reuniões, com a equipe técnico-pedagógica;
- articular as relações internas e externas da instituição escolar.

Todas essas premissas colocadas em relação à atuação do gestor e suas novas exigências ajudam a enriquecer e reforçar a ideia de que este, sobretudo, tenha a clareza de que é um educador, depois o administrador, o aglutinador, o motivador e articulador de todas as atividades que se processam na escola.

Diante desses aspectos, a escola que busca a gestão democrática, precisa ter a conscientização de que deve estar sempre comprometida com todos os integrantes, acreditando que esta pode contribuir para mudar a sociedade, a partir do momento que investe na participação, na qualidade de ensino, na construção de cidadania.

2.2 Gestor do processo de gestão democrática

As transformações ocorridas no sistema educacional por conta da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96 tem demonstrado a importância do papel do gestor da escola como um dos líderes responsáveis pela melhoria da qualidade do ensino na escola.

Por isso, um gestor democrático precisa possuir uma prática crítica enquanto educador. De acordo com Freire (2000, p. 43):

A prática docente crítica, implicante do pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer. [...] na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática.

As palavras de Freire (2000) no livro “Pedagogia da Autonomia” lista os saberes necessários para a prática docente, que de certa maneira são essenciais

para uma prática de gestão democrática, em especial a reflexão crítica sobre a sua atuação e a necessidade de estar sempre aprendendo, unindo a teoria com a experiência adquirida na carreira docente.

A gestão democrática representa um grande passo na estrutura educacional, mas não se encontra na totalidade das escolas, sendo por vezes difícil frente a realidade de muitas escolas no país, e dos professores, que exista uma gestão democrática onde os recursos por vezes são escassos.

Segundo Santos (2002, p. 75):

O diretor, hoje, é um desafio para grandes, uma tarefa para educadores compromissados, uma função humana gratificante, mas terrível e difícil, dadas as condições em que ocorre. Ele, em qualquer contexto, principalmente nas escolas da periferia das grandes cidades, isoladas, distantes, convivendo diuturnamente com a violência, depredação do edifício escolar e com uma clientela carente à qual se negam os mais elementares direitos humanos e sociais – há mais de dez anos reafirmados oficialmente pelo *Estatuto da Criança e do Adolescente* – não sabe a quem recorrer.

Esse cenário não se modificou muito nos dias atuais, sendo que a escola, como uma instituição social, convive diariamente com os mais diversos problemas que permeiam as relações em sociedade como a violência, o desrespeito, a crise moral e ética, por isso, o gestor precisa estar preparado para interagir com esta realidade, sendo um mediador de conflitos. Conforme Santos (2002) o gestor na atualidade deve se preparar com competência para implementar as mudanças que a realidade educacional exige, tendo consciência de que a escola não está isolada do contexto social, mas sim inserida neste. E que uma prática adequada e equilibrada de gestão contribui significativamente para a melhoria da escola e da aprendizagem.

A importância do papel que o diretor exerce se concretiza na medida em que ele desempenha uma função mediadora, já apontada por Sander (1995, p. 143), quando analisa o processo administrativo colocando:

A complexa trama de relações múltiplas, tanto internas como externas, implica a existência de um processo mediador, que corresponde, em grande parte, à administração.

Percebe-se que esse processo mediador, exercido pelo gestor, tomará diferentes formas, diante da organização da escola, pois a natureza da mediação está estreitamente ligada à perspectiva de administração da educação adotada.

Complementando essas ideias, Drabach (2011, p. 57) aponta que:

A partir da concepção de gestão democrática, há um redimensionamento na função do Diretor, de administrador, responsável pelo andamento da escola passa a se constituir em mediador na construção e execução da proposta político-pedagógica, construída coletivamente.

Nesse caminho, um gestor democrático deve ter sua prática pautada pela confiança, respeito, ética, liberdade de ação, parceria com a sua comunidade escolar e principalmente comprometimento com a educação e com a cidadania.

De acordo com Teixeira e Porto (1999, p. 114):

Não há mais lugar para uma visão parcial da unidade escolar com divisão rígida no seu interior. A abordagem da administração escolar como cultura não pode ser desprezada, quando se pretende garantir ao pedagogo uma formação sólida e unificada que lhe garanta as condições para refletir e pesquisar os temas e problemas da educação. Minha percepção é a de que, a partir da formação do professor, os novos currículos precisam garantir uma base de conhecimentos teóricos e práticos que garanta o futuro profissional da educação a competência para atuar como articulador das atividades pedagógicas dentro e fora do ambiente escolar, o coordenador da educação continuada dos docentes e o pesquisador de novas tecnologias e sua aplicação nas diferentes áreas do currículo escolar. Para tanto, sua formação deve contemplar desde o início do curso a integração entre a teoria e a prática, entre a capacidade de conhecer a realidade e a busca de alternativas para os problemas identificados. A perspectiva burocrática da organização escolar deve dar lugar a uma abordagem que considere as relações processadas em seu interior, do que depende o seu funcionamento cotidiano.

Essa percepção demonstra o quanto é importante a formação profissional e a formação continuada na contextualização de uma prática docente e de gestão que contribuam para a construção de uma escola comprometida com seu tempo e com sua função social e educativa.

Fusari (1988) ressalta que a rotina do funcionamento da escola pode se apresentar como uma rica possibilidade do professor aperfeiçoar, continuamente, sua competência docente-educativa, o mesmo podendo ocorrer com diretores, assistentes e demais profissionais que atuam no sistema formal de ensino. A escola é um campo fértil das práticas educativas e sociais e pode ser lugar de formação continuada de professores e de gestores escolares. Nesse sentido Fusari (1988, p. 30) assim se manifesta:

Com o intuito de desenvolver um raciocínio, a partir das possibilidades e não das impossibilidades de o diretor coordenar um trabalho de formação

dos professores em serviço, o ponto de partida seria o de elencar e analisar as atividades que constituem o próprio processo de planejamento do currículo escolar, a saber: matrícula dos alunos (realizada sempre no final do ano letivo anterior), agrupamento dos alunos nas classes; elaboração de grade curricular da Escola; elaboração do horário; atribuição de aulas; início do ano letivo; semana de planejamento; constituição do Conselho de Escola; elaboração do plano anual de ensino; rotina das aulas; avaliação do primeiro bimestre; Conselho de Classe...

Uma análise do conjunto das atividades que constituem a organização das escolas permite perceber que cada uma delas, assim como o conjunto, é um todo dinâmico, exigindo competência dos educadores que trabalham na Escola, o tempo todo, durante o ano letivo.

Além da escola, para Santos (2002) os cursos de formação para gestores devem se preocupar para as diversidades regionais e locais, pois os problemas, as exigências, as expectativas, o contexto social, são muitas vezes, bastante diferentes. O fundamental na formação de um gestor educacional para o aludido autor está no desenvolvimento de habilidade e competências que objetivem um trabalho coletivo, a liderança, a busca por soluções dos problemas escolares de maneira conjunta, a valorização dos profissionais da escola, dos alunos, dos pais e da comunidade escolar.

Nesse caminho, os gestores educacionais, para Santos (2002) devem conscientizar-se de que seu papel, na escola, hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se que ele assuma a direção da escola como um membro ativo da comunidade escolar, antes que como funcionário público, destituído de qualquer compromisso com a instituição e com seus membros.

De acordo com Freitas, Girling e Pinheiro (2002), um dos desafios do gestor na atualidade é o de atuar como líder de líderes. Novas competências são exigidas. É ele, o gestor dos aspectos administrativos, financeiros, pedagógicos, legislativo, corresponsável pela captação e gestão de recursos e parcerias, pelo marketing da escola, sendo esperado que divulgue os bons resultados obtidos, e seja responsável pela promoção e articulação da formação continuada dos professores da escola.

Para estes autores citados acima, muitos gestores ainda se sentem inseguros e temerosos de lidar com essas questões, especialmente, com as financeiras para fazer face às necessidades escolares e decisões mais rápidas dos sistemas de ensino. Os gestores escolares querem ser respeitados como agentes e sujeitos do processo e não apenas como executor de políticas públicas não condizentes com a realidade da escola sob sua responsabilidade.

Os novos tempos mostram que os gestores escolares passaram a ter maior

envolvimento com atividade financeira e a atividade da escola, como a qualidade da aprendizagem dos alunos, fatores que lhes impõe uma nova ação, novos paradigmas que unem o administrativo e o pedagógico. Perante estes pressupostos Lück (2000), coloca que um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador, orquestrador, articulador da diversidade que busca unidade e consistência, na construção do ambiente educacional seguro para o ensino e aprendizagem de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho deve prestar atenção a cada evento, circunstância e ato, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico.

De acordo com Klink (1993), essa necessidade garante a possibilidade de que pense grande e aja pequeno, que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas vislumbre o futuro, de forma estratégica, condizente com as políticas educacionais. Isso implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade.

Essa visão, segundo Santos (2002) aponta que o gestor deixa de ser aquele que apenas administra os recursos financeiros e humanos e passa a ser aquele que intermedia todas as relações que ocorrem dentro da escola e dela com a comunidade. Ele é o maestro que conduz os conflitos e junto com a escola busca superar dificuldades, repartindo com todos os frutos e os sucessos.

Cury (2002) ressalta que a escola democrática precisa ser concebida, não mais como organização burocrática, mas como instância de articulação de projetos pedagógicos divididos pela direção, professores, alunos e comunidade. Na instituição escolar, assim concebida, todos os integrantes são vistos como cidadãos participantes de um processo coletivo de fazer educação, esta que se constrói a partir de suas organizações e processos, a cidadania e a democracia.

Logo, a gestão democrática da educação é, hoje, uma prática que vem sendo bastante valorizada e incentivada, mas ainda existem muitos aspectos a serem colocados no espaço escolar, pois não são totalmente compreendidos e incorporados à realidade educacional brasileira. A sua importância é indiscutível como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania, e um passo fundamental para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

No entendimento de Oliveira (2004), o gestor democrático é aquele que percebe o compromisso com o coletivo da escola e com a sua condução, tendo

clareza do quanto o papel que desempenha está inserido num contexto mais amplo que é a própria autonomia da escola e a democratização do ensino.

Assim, é de grande relevância destacar o papel do gestor da escola nos dias de hoje, não é apenas ser o responsável legal, o líder, mas sim, ser o mediador do processo, juntamente com a parceria de toda escola para desenvolver um trabalho voltado para ações democráticas, pois o sucesso da gestão democrática está no trabalho coletivo. Diante disso, Lopes (2011) ressalta que o gestor da atualidade deve ser um líder democrático, que sugere, participa das ações, aprende, assume responsabilidades, possibilita autonomia, coordena a busca de construções e soluções, que não impõe a sua vontade, mas que constrói com todos, visando sempre laços de parceria.

Nesse sentido, para Falcão Filho (1997, p. 15):

Na escola as atividades são complementares, na medida em que a cada uma delas, desenvolvida por determinado agente individual, exige a participação do outro ou de outras atividades para, unidas, através das ações dos respectivos agentes, poderem se transformar numa ação única na direção da concretização de qualquer objetivo ou meta da escola.

Dentro dessa óptica, na prática de uma gestão democrática na qual o trabalho deve ser construído coletivamente a responsabilidade em alcançar os objetivos definidos acontece como resultado de um trabalho conjunto do gestor com a comunidade escolar. Assim, entendemos que o desenvolvimento dessa forma de gestão aumenta a satisfação das pessoas e diminui os conflitos, estimulando a cooperação e a criação do conceito de coletividade, tornando a educação transparente.

Falando sobre a gestão democrática Cury (2002, p. 173) afirma que:

Nascem daí os desafios, nascem daí as perspectivas e uma democratização da escola brasileira, seja como desconstrução de desigualdades, de discriminações, de posturas autoritárias, seja como construção de um espaço de criação de igualdade e de oportunidades e de tratamento igualitário de cidadão entre si.

Nessa perspectiva, para Falcão Filho (1997) o processo de gestão se sustenta com uma metodologia que estabeleça a melhor direção a ser seguida, procurando a interação no ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Assumindo uma visão estratégica na qual os avanços nas questões mais amplas e

complexas objetivem a transformação da realidade social de uma maneira mais igualitária, respeitando as diversidades e as características da comunidade onde a escola está inserida, investindo em projetos e ações possíveis.

Exercer a gestão democrática é conduzir o trabalho em um contexto ético que valorize a solidariedade e o desenvolvimento da sensibilidade social, atingindo qualidade, diferencial quantitativo em qualquer administração. Conforme Weffort (1995, p. 99):

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil.

Nessa perspectiva, podemos afirmar que as funções e tarefas do gestor escolar, concretizam-se na escola, num processo complexo que está sempre se renovando a partir das necessidades das pessoas que compõe a escola: os professores, os funcionários, a equipe gestora, pais, alunos e a comunidade como um todo. Cabe ao gestor se preocupar com a vida concreta dos sujeitos que compõe a escola, suas experiências, suas relações, sua vivência, o contexto histórico-social.

A gestão apresenta-se hoje como uma ação coletiva que rompe com o pensamento tradicional e caminha para uma visão democrática onde todas as possibilidades de vivências estão inseridas e possam, principalmente, ser respeitadas e introduzidas no contexto escolar.

3. AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO TRANSFORMADORA DOS PROCESSOS INTERNOS

A gestão democrática da escola perpassa as ideias do paradigma emergente, ou seja, da superação do enfoque centralizador, autoritário e conservador na administração escolar, portanto, aproxima-se do paradigma de democratização dos processos. Nele a mudança se dá pelo nível de consciência que o gestor e sua equipe vão adquirindo. Nesse sentido, de acordo com Lück (2000, p.16), “a mudança de consciência implica o reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo [...]”. Por isso, é de grande relevância que todos os envolvidos tenham compreensão dessas modificações no processo educativo, visto que demanda mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.

Apesar dessas mudanças latentes, há muitos dirigentes que tem o pensamento de que a gestão democrática ainda está no papel, que não é colocada em prática. Por isso, não se pode deixar de considerar que muitos são dirigentes de escola da rede pública estadual e, que o Governo do Estado por intermédio da Secretaria de Educação vem intervindo diretamente nas escolas, definindo os tempos escolares, interferindo nos Projetos Pedagógicos, definindo e diminuindo carga horária de grades curriculares, enfim retirando a autonomia da escola e conquistas previstas constitucionalmente.

Ainda que, a conquista esteja prevista desde a Constituição de 1988, Drabach (2011) revela que a elevada luta em prol da democratização da educação e da gestão na década de 1980, não obstante dos proventos alcançados, repercute um processo lento no país, principalmente pelo viés do seu acesso.

Assim, é compreensível que o diretor envolvido com este evento autoritário por parte do gestor do sistema pense que a concepção de gestão democrática só exista no papel. Outro aspecto que devemos levar em consideração é que segundo Heidrich (2009, p.18), “o conhecimento sobre gestão democrática está sendo construído diariamente na atuação de cada gestor com sua equipe”. Dessa forma, para acontecer esses processos democratizantes é preciso atuação de todos os membros que compõe a escola, pois na medida em que forem atuando de forma coletiva, mobilizando a participação de todos com objetivos centrados no crescimento do aluno e na defesa dos direitos de cidadania. Só assim, estarão colocando em prática a democratização da gestão na escola, e o processo de gestão democrática não estará ficando apenas no papel.

Complementando as ideias acima expostas, deve-se reconhecer que a gestão democrática não é um processo fácil, há muitas implicações arraigadas, primeiro porque cada um tem um posicionamento, pensa de uma maneira, visto que, muitos entendem que democracia é fazer o que se quer e não é, é o que o coletivo decide em nome de uma comunidade maior.

A democracia vem sendo bastante destacada em pesquisas educacionais, daí a importância da sua conceituação sobre duas perspectivas a participativa e a representativa, visto que são fundamentais para os estudos sobre democracia na educação. Segundo Marques (2008, p. 70) a democracia participativa:

[...] se coloca no campo das teorias não-hegemônicas e espaço da emancipação social pela transformação das relações de poder em relações

de autoridade compartilhada, tem experimentado inovações que parecem bem sucedidas, as quais possibilitam a instauração de uma nova determinação política baseada na criatividade dos atores sociais.

Na verdade, a democracia participativa restaura um novo sentido para as relações democráticas, destacando a participação como elemento desencadeador de mudança social.

Já na democracia representativa, conforme Agra (2009, p.01) “o povo elege seus representantes, que passam a responder em nome dele para administrar e conduzir o Estado na efetivação dos direitos”. Assim, essa perspectiva visa eleger por meio de uma votação um representante em nome de uma população, comunidade e ou grupo.

Desse modo, conforme Drabach (2011) a função do gestor é de grande relevância, na medida em que promove a interação entre a instituição escolar e a comunidade, de forma recíproca, isto é, no sentido de a comunidade participar das atividades escolares, como também a escolar atuar na comunidade.

A gestão democrática visa o envolvimento de todos, ou seja, todos devem ser atuantes no processo, na busca pela autonomia da escola, porém esse conceito deve ser bem compreendido por todos, pois não é fazer qualquer coisa que venha a cabeça é agir de forma planejada para alcançar os objetivos da escola e da educação. Segundo Heidrich (2009, p.18):

Criar esse ambiente democrático, que une participação e ação, é um dos principais desafios da Educação contemporânea e um dos caminhos necessários na busca pela qualidade de ensino.

Logo, esse desafio é importante para oferecer uma efetiva aprendizagem para os alunos, que são os principais envolvidos no processo.

Nesse contexto, a caracterização da gestão democrática deve assinalar o processo pela participação e ação coletiva, decidido e definido por todos. De acordo com isso Lück (2006, p.16) assevera que gestão democrática, “[...] é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho”. Essa é uma característica fundamental para mobilizar a comunidade escolar a tomar parte nas decisões da escola.

Nessa óptica, sabe-se também que muitos profissionais da educação

analisam o processo de gestão democrática a partir da liberdade de ação. Essa ideia de liberdade de ações no âmbito escolar, nada mais é do que a luta pela autonomia, e estas implicações deixam transparecer as frustrações de muitas equipes escolares, por não terem isso respeitado pelos gestores do sistema de ensino nesse momento político de nosso país.

Esse momento político traz a descrença de muitos profissionais na nova forma de gerir a educação pelo poder público. Há que se reconhecer que a implantação destes processos democráticos é um grande desafio, que além de exigir tempo e paciência, precisa de respaldo do ente público mantenedor das escolas onde eles estão sendo implantados, no entanto, não é impossível, inicialmente é preciso acreditar, logo depois, agir e lutar por manter os direitos já conquistados.

A gestão escolar como prática transformadora, reforça a ideia de participação como um dos elementos desencadeadores, o que conseqüentemente transformará o todo, isto é, no momento que a escola (todos os segmentos da instituição) trabalhar de forma coletiva e integrada, estará produzindo uma prática que transformará o ambiente e modificará as pessoas. Sendo assim, essa prática vem trazer progressos tanto pedagógico, financeiro, quanto relacional para o âmbito escolar.

Nesse meio, a transformação se dá em repensar as práticas do âmbito escolar e colocá-las em ação, em relação a esse aspecto Lück (2000, p.28) afirma que, “é a ação que transforma a realidade e não a contemplação”. Assim, toda gestão tem visar uma ação transformadora, visto que os processos de gestão escolar precisam ter bem definidos seus objetivos e metas educativas a seguir.

Para isso, é preciso romper velhos paradigmas embutidos no processo educacional, como o receio da mudança, desmotivação dos profissionais docentes, falta de recursos, baixos salários,... Enfim, uma série de questões pertinentes que precisam ser solucionadas, é algo sobre o que toda a comunidade escolar deveria refletir e propor alternativas de mudanças, pois os alunos não tem que responder pelo gestor do sistema.

Assim, observa-se que as medidas impostas pelas políticas públicas causam descontentamento para muitos profissionais da educação, porém não devem ser levados como motivos de impedimento para não trabalhar com perspectivas democráticas. É um desafio é claro, porém podemos começar nos processos

internos da escola e construir focos de resistência às políticas impositivas e antidemocráticas. Reconhece-se que como afirmou Heidrich (2009, p.18):

Construir uma gestão democrática exige tempo e planejamento e dá mais trabalho do que simplesmente agir de forma diretiva. Contudo, os ganhos são enormes quando as decisões sobre os gastos, a montagem do projeto pedagógico e os instrumentos de avaliação, entre outros, são compartilhados e a comunidade e a equipe se sentem, de fato, parte da escola. Assim o democrático deixa de ser adjetivo para se tornar prática.

Nessa perspectiva, para que aconteça uma prática transformadora nos processos educacionais é preciso que todos os profissionais do âmbito educativo estejam dispostos a mudar as suas próprias atitudes, modificar todas as práticas que estão cristalizadas, o que demanda uma preparação.

Assim, cabe destacar a relevância da escola promover encontros de formação continuada para os professores e, também para todos os envolvidos no âmbito educativo, pois contribui para a execução de uma ação coletiva democrática que busca o “novo”, uma prática transformadora que venha a inovar o processo como um todo.

Por isso, é na execução que se faz uma prática transformadora que busca numa ação conjunta a solução para os problemas da escola, e conforme Heidrich (2009, p.18), “o espírito participativo requer exercício diário”. E, este exercício é significativo para a construção da autonomia na unidade escolar, elaborando e executando uma gestão escolar voltada aos interesses da comunidade.

Por conseguinte, para acontecer uma gestão escolar como prática transformadora, é preciso primeiro haver uma conscientização de todos os envolvidos no âmbito escolar e, em segundo lugar promover a participação de todos nos processos de decisão e discussão, por meio do diálogo permanente, é partir daí que se constrói um trabalho coletivo na instituição escolar. É claro que, conforme destaca Drabach (2011, p. 57): “Os elementos técnicos não deixam de ser importantes, porém deixam de ser centrais, pois a centralidade está no projeto educativo”.

Enfim, sabemos que a gestão escolar, o fazer pedagógico e a metodologia a ser utilizada necessitam de realimentação constante, aperfeiçoamento, postura de gestores e educadores responsáveis, que sempre aprendem na interação com o outro, com o mundo da cultura, para que aconteça uma transformação positiva na

educação e na escola. Reforçando essa ideia, Lück (2006, p.80) diz, “dessa forma, constroem-se perspectivas promissoras de transformação das instituições e práticas educacionais, concomitantemente com a transformação das próprias pessoas”. Do sonho ao ideal de uma prática de gestão que promove um ensino de qualidade para os educandos, só assim estará promovendo a democratização da educação, da escola, do ensino, e por extensão da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentar conceitos referentes ao tema abordado e explanar o estudo de diferentes autores, cabe, no momento, refletir sobre o que foi abordado no trabalho.

A gestão escolar ainda hoje passa por um momento de transição, na tentativa de superar a óptica da administração escolar e voltando-se para uma visão de conjunto, isto é, a intervenção de todos os envolvidos na elaboração, solução e execução de metas para a escola. Assim, percebe-se que partir desses pressupostos, vem sendo debatida a viabilidade de democratizar as relações no âmbito escolar. De fato, é preciso reconhecer que essa é uma prática em transformação, visto que sair do sonho de um processo de gestão democrática para uma ação efetiva, que só é possível através da participação ativa de todos os segmentos, na busca da autonomia e melhoria do ensino para os principais envolvidos no processo, que são os educandos.

Nesse sentido, foi de grande relevância refletir sobre a gestão como prática transformadora, ou seja, que venha a modificar o contexto social da escola. Percebe-se ao longo do trabalho, aqui exposto, que somente acontece uma ação transformadora quando a equipe diretiva, os professores, funcionários, pais, alunos e comunidade em geral, acreditam que podem mudar e, conseqüentemente mobilizar todos. Para isso, é preciso dirigentes e professores preparados que busquem melhorar sua formação por intermédio de cursos de formação continuada, além de, integrar todos os segmentos da escola, estabelecer metas para a qualidade do ensino e, por fim, criar um ambiente favorável para essas transformações.

A democratização da gestão é discutida desde a elaboração da Constituição de 1988 e ganhou ênfase com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, e ainda é vista por muitos gestores como um sonho; se todos têm um entendimento amplo desse conceito, está na hora de colocar em prática, é preciso insistir novamente é um desafio, porém são recompensadores os ganhos.

Após discutir as conseqüências de gerir uma instituição educativa de forma inovadora, entende-se que é algo difícil, pois isso demanda tempo e paciência. E assim, são diversas as conseqüências dessa aplicação na escola, começando pela melhoria da qualidade do ensino escolar, que acontece com o apoio de todos, na construção de metas de aprendizagem e, na formação continuada dos docentes. Se

há qualidade, portanto, haverá educandos mais conscientes dos seus deveres como cidadão crítico e democrático e professores mais atuantes no processo de ensinar e aprender. Dessa forma, no momento que a escola conquistar a comunidade para participarem estarão gerindo, gestando de forma inovadora a escola, ou seja, produzindo uma prática transformadora que conduz a democratização das relações da escola.

Entende-se que há muitos obstáculos a serem superados para realizar esse processo de transformação, como por exemplo, as políticas públicas, nelas há normas autoritárias para seguir, metas para atingir, o que torna mais complicado de acontecer a gestão democrática, até porque a prática exercida pelo gestor público não é tão democrática, portanto não serve de modelo. Parece que muitas medidas impostas pelo poder público retrocederam as práticas alinhadas com o paradigma tradicional, isto é, de administrar a educação com os parâmetros da empresa.

Assim, é fato que sociedade convive com a luta da superação de velhos paradigmas, que conseqüentemente, ainda reproduz uma estrutura engessada, burocratizada diretamente na organização e gestão das escolas. No entanto, se a escola utilizar adequadamente, o espaço de participação, um direito que lhes pertence, estará democratizando suas relações e criando resistências aos processos impositivos e antidemocráticos.

Analisando a construção deste trabalho, percebe-se que foram alcançados os objetivos propostos, dentre eles, refletir sobre a gestão escolar como prática educativa transformadora, no qual, observa-se que é um processo que vem transformar a realidade escolar e social, tendo em vista a participação de todos. E essa prática deve ser aplicada no dia a dia âmbito escolar, com uma gestão escolar bem preparada, com discursos condizentes com a prática cotidiana, só assim será possível produzir uma escola diferente a partir de um novo paradigma mais inclusivo, mais democrático, mais humano.

Diante do exposto, é preciso reconhecer que a gestão democrática da educação e da escola não é um processo de fácil realização, já que se vive em uma sociedade capitalista que conta com a falta da prática democrática em seu cotidiano, e a escola conseqüentemente recebe influências desta. Entretanto, sabe-se que isto não é impedimento para construir essa prática transformadora, pois a democratização da escola acontece mediante um permanente esforço coletivo de tomada de decisões, efetivado e apreendido no decorrer das ações e nas conquistas

cotidianas do grupo.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

AGRA, Luciano. **Democracia Direta versus Democracia Representativa: Uma Divisão Incompatível com Algumas Reinvenções**. Campina Grande, PB, 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/democracia-direta-versus-democracia-representativa-uma-divisao-incompativel-com-algumas-reinvencoes/20489/#ixzz2GamLlqGX>> Acesso em: 15 dez. 2012

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 2005.

BRASIL. **Resolução CNE/CEB Nº 2/2001**. Instituição Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica, de 11 de Fevereiro de 2001.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, N.º 9394, de Dezembro de 1996.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Diário Oficial da União, Brasília, 05 de outubro de 1988.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A educação básica no Brasil** in Revista Educação Sociedade. vol. 23, nº.80, Campinas/SP, Setembro de 2002.

DRABACH, Neila Predotti. **Perfil do gestor público in** Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia do Paraná, Educação a Distância. Paraná, 2011.

FALCÃO FILHO, José L. **A gestão compartilhada na escola** in Revista Brasileira de Administração da Educação. Brasília, v.8, n. 2, p. 09-33, jul./dez 1997.

FERREIRA, Naura Síria. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FREITAS, Katia Siqueira; GIRLING, Robert; PINHEIRO, Jussara Xavier. **Políticas Educacionais e a Gestão da Escola Pública** in Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre: ANPAE, p. 41 - 52 jan./jun. 2002.

FREITAS, Katia Siqueira. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar** in: Lück (org): Em aberto: Gestão escolar e formação de professores. Brasília, v. 17, n. 72, 2000.

FUSARI, José Cerchi. **A educação do educador em serviço**: treinamento de professores em questão. São Paulo: PUC, 1988. Tese (mestrado).

GRECCO, Glades Felix; KRUM, Myrian Cunha; PEREIRA, Sueli Menezes. **Uma revisão dos modelos de gestão escolar e a realidade brasileira**. Cadernos CEDAE. Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 32-48, 1997.

HEIDRICH, Gustavo. **Rumo à democracia** in Revista Nova Escola. São Paulo: Abril, 2009.

HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na escola**. 11ª edição. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

KLINK, Amir. **Planejamento educacional**. Curitiba, 1993. Palestra proferida na PUC-PR.

LAKATOS, Eva Marina; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 198 p.

LOPES, Tatiana Raquel Wilde. **Os principais desafios do gestor democrático na atualidade**. Goiânia, GO, 2011. Disponível em: <<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/os-principais-desafios-gestor-democratico-na-atualidade.htm>> Acesso em: 15 dez. 2012

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

_____. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão Vol. I

_____. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão Vol. II

_____ (org.). **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. in Em aberto: Gestão escolar e formação de professores. Brasília, v. 17, n. 72, 2000.

_____. **Ação Integrada**: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. Petrópolis: Editora Vozes, 2004

MARQUES, Luciana. **Democracia radical e democracia participativa: Contribuições teóricas à análise da democracia**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 29, n. 102, p. 55-78, jan./abr. 2008 Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 30 set. 2012.

OLIVEIRA, Eloiza S. G. **Princípios e Métodos de Gestão Escolar Integrada**. Curitiba: IESDE, 2004.

PARO, Vitor Hugo. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002.

PRODANOV E FREITAS, Cleber Cristiano e Ernane Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

SÁ-SILVA J. R., ALMEIDA C. D. E GUINDANI J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdfhttp://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2011.

SALGADO, Maria Umbelina Caiafa. **Um olhar sobre a formação do professor em serviço**. Salto para o Futuro: Um olhar sobre a escola. Secretaria de Educação à Distância. Brasília: Ministério da Educação, Seed, p. 09-30, 2000.

SANDER, Beno. **Educação, Administração e Qualidade de vida: Caminhos alternativos de consenso e conflito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

SANTOS, Clóvis Roberto. **O diretor de escola: análise crítica e reflexões sobre a sua formação e atuação** in Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre: ANPAE, p. 67 – 78, jan./jun. 2002.

TEIXEIRA, M. C. S.; PORTO, M. do R. S. **Gestão da escola: novas perspectivas**. São Paulo: Apostila, 1999.

TORO A. E WERNECK, Jose Bernardo e Nisia Maria Duarte. **Mobilização social - um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

WEFFORT, Francisco. **Por que Democracia?** São Paulo: Brasiliense, 1994.