



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

GESTÃO PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Cristhyan Vanzetto Neto Rezende

Palmas, TO, Brasil
2009

GESTÃO PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA

Elaborada por

Cristhyan Vanzetto Neto Rezende

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. Celso Ilgo Henz

Palmas, TO, Brasil

2009

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

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

GESTÃO PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA

elaborada por
Cristhyan Vanzetto Neto Rezende

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dr. Celso Ilgo Henz
(Presidente/Orientador)

Clóvis Renan Jacques Guterres Dr. (UFSM)

Leocadio José Correia Ribas Lameira, Dr. (UFSM)

Palmas, 15 de dezembro de 2009.

RESUMO

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

GESTÃO PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA

AUTORA: CRISTHYAN VANZETTO NETO REZENDE

ORIENTADOR: CELSO ILGO HENZ

Data e Local da Defesa: Palmas/TO, 15 de dezembro de 2009.

Escrever sobre gestão escolar participativa é fazer referência à modernização da gestão da escola pública, que desde o retorno à democracia vem se desenvolvendo no sistema educacional brasileiro. Tradicionalmente as escolas eram geridas de forma centralizada em que o diretor detinha todos os poderes decisórios, mas estabeleceu-se nos meios educacionais da sociedade uma significativa discussão, que almeja transformar a gestão escolar para que esta seja democrática e participativa, oportunizando a toda equipe escolar, ao corpo discente e à comunidade a participarem dos destinos da escola e a tomarem parte no processo decisório. Esta monografia é uma discussão sobre as transformações ocorridas e que ainda estão ocorrendo na gestão escolar. A discussão teórica está fundamentada em autores como José Carlos Libâneo, Dinair da Hora, Luiz Fernandes Dourado, Hamilton Werneck, Vitor Henrique Paro e outros. Para complementar o discurso, utilizou-se também as leis que tratam da Educação Escolar, principalmente da LDB 9394/96. A monografia mostra as características de uma gestão democrática participativa, contrapondo-a com as gestões tradicionais, comumente rotuladas por gestão autoritária. O objetivo principal é estabelecer uma discussão sobre a gestão escolar, produzindo um instrumento de análise e pesquisa para os educadores que se preocupam com a modernização da educação, principalmente quando se trata de gerenciá-las.

Palavras – chave: Gestão Participativa. Democracia. Equipe escolar. LDB 9394/96. Qualidade.

ABSTRACT

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

GESTÃO PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA (PARTICIPATORY MANAGEMENT OF PUBLIC SCHOOL)

AUTHOR: CRISTHYAN VANZETTO NETO REZENDE

ADVISER: CELSO ILGO HENZ

Data e Local da Defesa: Palmas/TO, 15 de dezembro de 2009.

Writing about participatory school management is a reference to modernize the management of public schools, which since the return to democracy is developing in the Brazilian educational system. Traditionally schools were managed in a centralized manner in which the director had all the decision-making powers, but has established itself in the educational society a meaningful discussion, which aims to transform the school management so that it is democratic and participatory, giving opportunities to all school staff, the student body and community to the destinations of school and take part in decision making. This monograph is a discussion about the changes that have occurred and are occurring in school management. The theoretical discussion is grounded in authors like José Carlos Libâneo, Dinair da Hora, Luiz Fernandes Dourado, Hamilton Werneck, Vitor Henrique Paro and other. To complement the speech, we also used the laws dealing with school education, especially the LDB 9394/96. The paper shows the characteristics of a democratic participatory management, contrasting it with the traditional administrations, commonly labeled by authoritarian. The main objective is to establish a discussion on school management, producing a tool for analysis and research for educators who are concerned with the modernization of education, especially when it comes to managing them.

Key-words: Participatory Management. Democracy. School staff. LDB 9394/96. Quality.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA	09
3 GESTÃO PEDAGÓGICA PARTICIPATIVA: UMA GARANTIA DE QUALIDADE NO ENSINO	14
3.1 O que é Gestão Participativa?	14
3.2 Teorias de Base	16
3.2.1 Obrigatoriedade Legal e Consenso Político	16
3.2.2 Diretrizes para Uma Pedagogia de Qualidade	20
3.3 Como Fazer Uma Gestão Escolar Eficiente e Eficaz	23
3.3.1 Ações dos Gestores que Ampliam a Qualidade do Ensino	25
3.4 Algumas Considerações Sobre o Planejamento e Aplicação dos Recursos Financeiros na Gestão Participativa da Escola	28
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

A gestão de órgãos públicos, devido as suas características político-sociais, tem sido alvo de muitas críticas por parte da sociedade. Uma dessas críticas refere-se à ingerência política dentro desses órgãos. O sistema educacional não escapa a essas críticas.

Mas nas últimas décadas a administração dos órgãos públicos tem sido encarada com mais seriedade. Vários fatores têm contribuído para isso, a começar pela legislação mais rígida e por órgãos e sistemas de controle mais eficazes.

Outro fator que tem contribuído bastante para a melhoria administrativa dos órgãos públicos é o fim do “isolacionismo administrativo” dos chefes. Há um crescente incentivo à gestão participativa, com participação efetiva de todos os funcionários das instituições públicas.

Administar de maneira participativa consiste na habilidade de delegar funções e saber tomar as decisões de forma coletiva, envolvendo a empresa como um todo, não apenas funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e casualmente distribuidores da organização. O objetivo da administração participativa é fortalecer as parcerias com outras instituições para melhor gerir a coisa pública.

Em fim, a Administração Participativa é considerada a melhor forma para o sucesso, isto porque há troca de experiências, na qual os funcionários dos mais variados níveis de formação e das mais variadas funções são chamados a dar sua opinião sobre a melhor forma de realizar o seu trabalho na organização onde atua.

A Gestão Participativa de órgãos públicos é uma forma de administrar pessoas, e que valoriza a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas e forma coletiva, melhorando a qualidade, satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações públicas.

Em relação à administração das instituições educacionais na esfera pública, as discussões têm aumentado consideravelmente, sendo clara a tendência

à democratização do gerenciamento dessas instituições, ou seja, a administração participativa das escolas é uma temática presente nas discussões acadêmicas e entre os governos nas esferas federal, estaduais e municipais.

Esta monografia é uma abordagem à gestão participativa nas instituições públicas de educação. Ao longo do desenvolvimento do trabalho serão abordadas diversas formas de gestão: das mais democráticas às mais autoritárias, tendo como embasamento o estudo bibliográfico feito para a estruturação do texto.

Não é propósito julgar esta ou aquela forma de gestão, mas sim, o de conhecer melhor os fatos administrativos que envolvem a administração escolar de forma participativa, tentando contribuir no sentido de colocar em discussão a gestão da escola pública.

O texto encontra-se dividido em duas partes: a primeira parte aborda os aspectos gerais de gestão, a segunda faz referência às formas de gestão da escola que podem se tornar eficazes. Esta parte ainda faz comentários sobre a gestão dos recursos da escola e sobre as teorias de base da educação nacional, referindo sempre à gestão escolar. Ainda compõem o trabalho esta introdução e as considerações finais.

O texto está estruturado em linguagem simples, mas que guarda o rigor que caracteriza um trabalho científico.

2 REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Sabe-se que a escola como instituição educativa foi criada na Grécia Antiga, pelos sofistas, desde lá sua administração tem sido motivo de acirradas polêmicas (PONCE, 1992). Uns entendem que sendo pública a escola deve ser gerida com a efetiva participação dos agentes políticos do Estado para que o que nela for ensinado não destoe das orientações políticas sociais do próprio Estado que a sustenta; outros entendem que sendo uma instituição educativa, a escola deve ter autonomia administrativa e curricular, sem interferência do Estado; outros entendem que a administração da escola pública deve ser do tipo participativa, envolvendo a sociedade como um todo. Esta tendência, apesar de ser antiga, tem ganhado muita força nos dias atuais. Assim, há diversos pensamentos que se manifestam quanto a forma da administração da escola pública.

A Constituição Federal de 1988, do art. 205 ao 214, considera que a educação deve ser essencialmente democrática, garantindo o direito de acesso irrestrito para todo cidadão brasileiro. E ainda destaca que ela deve ser promovida e incentivada com a participação da sociedade. Isso denota uma gestão escolar participativa.

Observe-se na íntegra o que o artigo 205 diz:

“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

A própria LDB 9394/96, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Cabe aqui, nesta regulamentação o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado. É preciso que educadores e gestores se reeduquem na perspectiva de uma ética e de uma política no sentido de criar novas formas de participação na escola pública, tais como ouvindo, registrando e divulgando o que alunos e comunidade pensam, falam, escrevem sobre o autoritarismo liberdade da escola pública e as desigualdades da sociedade brasileira. É tecendo redes de falas e de registros, ações e intervenções que surgirão novos movimentos de participação ativa e cidadã.

Assim, percebe-se que a legislação brasileira acena plenamente para uma gestão escolar democrática e participativa.

Para Sousa (2007), o novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a idéia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. O novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe escolar, alunos e pais. Ele delega poderes (autonomia administrativa e orçamentária) para o gestor da escola resolver o desafio da qualidade da educação no âmbito de sua instituição. Em certa medida, esta nova situação sugere o papel do último perfil de líder mencionado: o que enfrenta problemas "intratáveis", cuja solução não é técnica, mas de engajamento e sintonia com o grupo que está envolvido e que tem muito a ganhar com a superação do desafio. No caso da escola, a qualidade da educação é interesse tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias (além do Estado, das autoridades educacionais e da nação como um todo). Sua melhoria depende da busca de sintonia da escola com ela mesma e com seus alunos.

Contudo, a gestão participativa é um desejo antigo que nasceu na Grécia, há mais de 2000 anos com a criação da democracia. Pode-se dizer que

continua a ser uma idéia moderna, que integra as praticas mais avançada e é considerada um dos novos paradigmas da gestão. Assim como era na época de sua invenção, a participação é, na atualidade, um conceito que continua a oferecer desafios sem respostas definitivas, embora, saiba-se que na realidade grega a democracia só era plena para os homens, livres e letrados, nascidos na Grécia, portanto, era de certa forma excludente.

São grandes as preocupações e os esforços investidos em mudanças na educação básica brasileira nas últimas décadas, principalmente no final dos anos 80, do século passado.

Com a consolidação da Constituição Federal de 1988, o período que compreende 1990 a 2008, tem sido marcado por consideráveis reformas educacionais, dentre elas pode-se destacar: os inúmeros programas como PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), que propõe enviar recursos diretos para as contas correntes das escolas, ficando esses recursos com a possibilidade de serem aplicados plenamente na unidade escolar de destino; o PNE (Plano Nacional de Educação), cujo alvo principal é a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, através da formação do professor; o PNLD (Programa Nacional do Livro Didático), que acaba com um velho problema: a falta de livros didáticos na sala de aula me a EJA (Educação de Jovens e Adultos), que busca resgatar os excluídos da escola, para dar-lhes nova chance de continuar a escolarização. É notável também a transformação da denominação **série** para **ano**, incluindo o pré-escolar como sendo o primeiro ano do Ensino Fundamental; a criação da denominação **Educação Básica**, envolvendo desde o primeiro ano ao terceiro ano do Ensino Médio; as mudanças nos sistemas de avaliações internas e externas e os cursos de formação continuada que acontecem em todo Brasil, na tentativa de esclarecer os educadores sobre estas mudanças, especialmente àquelas que se referem à gestão escolar.

Esses fatos tornam este período num recorte histórico importante para a análise das legislações e reformas federais na área da educação. Tais documentos constituem um campo variado de estudos, desde a estrutura curricular, financiamento da educação, avaliação de desempenho e fluxo escolar, formação docente e também aspectos específicos como gênero, raça e direitos humanos.

A produção de conhecimento sobre o atual desenvolvimento de políticas públicas de educação pela perspectiva da redução das desigualdades sociais no sistema público de ensino brasileiro é ainda escassa e segue a tendência

geral das pesquisas de gênero na educação, caracterizadas pela precária divulgação (ROSEMBERG, 2001).

Portanto a escola moderna está procurando acompanhar a evolução das outras áreas do fazer humano. Para isso ela passa atualmente pela reformulação das suas perspectivas gestoriais, uma vez que sem modernizar as formas de gestão da escola, em vão se modernizará os outros espaços que a compõem. Entende-se também que o caminho a ser percorrido neste sentido é gerir a escola dentro de uma perspectiva democrática, ou seja, de forma participativa. Aprendendo a aprender, a dialogar, a expor as certezas e as incertezas com a equipe escolar e com a comunidade.

Dessa forma acredita-se que a escola sendo gerida dentro do espírito democrático é fator de desenvolvimento para a nação, pois, de acordo do Werneck (2004, p.16), a educação, está mais que comprovado, é a mola de impulso desenvolvimentista das nações, portanto, os gestores, são muito importantes para a sociedade, mas é preciso ter consciência disso e ter orgulho da profissão, pois ser educador não é sacerdócio como afirma José Carlos Libâneo, mas é uma profissão digna e de certa forma admirada e respeitada pela sociedade

Portanto, ser gestor de uma escola pública é saber lidar com pessoas, com conhecimentos e para isso deve-se estar sempre atualizado. Aceitar um mundo em transformação e entendê-lo é vital para o gestor moderno. É evidente, neste sentido, que a escola precisa de profissionais competentes e atualizados.

É importante também que a equipe escolar viva em sintonia com o seu gestor. O primeiro passo para isso é aprender a valorizá-lo, tendo sempre uma imagem positiva sobre ele, quando se percebe que ele é comprometido com a educação e com sua profissão. Caso isso não aconteça, ele não é digno de admiração, sendo apenas uma figura decorativa na escola.

Na verdade, um gestor comprometido sempre busca incentivar sua equipe a desenvolver ações que contemplem processos participativos de estudo, reflexão, análise da realidade, da escola, das práticas educativas, nas decisões, execuções e avaliações sobre os diferentes aspectos e dimensões da escola. Ele também deve estar em sintonia com a sociedade, sem, no entanto, se alienar aos seus poderes políticos, mantendo sua identidade e autonomia de pensamento e ação. Ser gestor é também dar exemplo de vida. Ter uma conduta idônea é fundamental nesta profissão.

Assim, ser gestor exige o uso constante do raciocínio. É uma atividade prática, mas também é muito reflexiva.

Todos os gestores devem encorajar e incentivar os seus colaboradores no sentido destes adquirirem autonomia funcional, isto é, tornarem atitudes sábias dentro da escola sem ter que esperar pelo gestor, pois: **“Quem decide pode errar, quem não decide já errou”** (WERNECK, 1997).

Lembre-se que você vai ser um encorajador. Portanto, relacione apenas as coisas boas. Não encontre defeitos, mesmo nas pessoas que você acha desagradáveis. Todas as pessoas têm alguma coisa, alguma qualidade, que os recomenda para a posição que ocupam na vida. (DONALD WEISS. 1994, p. 79).

Contudo, por mais que um gestor seja democrático e competente, ele não é milagroso. Para desenvolver um bom trabalho ele deve ter boas condições para isso, a começar por uma equipe compromissada. Assim, trabalhar sem nenhuma condição favorável e ainda conseguir se sair bem é uma utopia. O Estado, que é o responsável pela sustentação da escola, deve dar boas condições de trabalho para o gestor e para todo o corpo funcional. Isso, porém não tira a responsabilidade do gestor de ser criativo, possuindo um senso aguçado de observação, pois da sua criatividade e senso de observação dependem muitas crianças, adultos e profissionais.

O gestor é também responsável pelo planejamento das atividades de gestão da unidade que geri, portanto, ele não pode deixar isso a cargo de outros. Sendo o planejamento de gestão escolar é um processo de racionalização, organização e coordenação das ações, com a finalidade de abordar princípios, diretrizes expressar os vínculos entre o posicionamento filosófico da escola diante da sociedade e das pressões políticas, o gestor deve estar inteirado disso e estar também preparado para isso. Assim, planejar a gestão escolar é assegurar a racionalização, organização e coordenação do trabalho; prever objetivos, métodos de trabalho; assegurar a unidade e a coerência do trabalho escolar e atualizar constantemente seus planos (LIBÂNEO, 1994).

Todo gestor escolar deve então ter o seu plano gestorial como sendo um *guia de orientação*, garantindo que este possua uma ordem seqüencial, objetividade e coerência entre os objetivos gerais e específicos, sendo também flexível.

3 GESTÃO PEDAGÓGICA PARTICIPATIVA: PERSPECTIVA DE MELHOR QUALIDADE NO ENSINO PÚBLICO

Percebe-se que a escola contemporânea tende a ampliar cada vez mais sua autonomia, tanto pedagógica como administrativa. Esta tendência pode resultar em várias vantagens para a escola como um todo, mais especificamente na melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem.

Há casos em que a construção de uma gestão participativa se dá de forma voltada somente para os atos administrativos, resultando em uma fraca influência na área pedagógica.

É importante que se perceba desde cedo esta distinção entre o trabalho pedagógico e o trabalho de gestão dentro de uma escola e que, também, organize-se formas de unir de maneira proveitosa estas duas áreas, a fim de que elas não se mostrem distantes uma da outra. Por isso é com esse intuito é que se resolveu abordar essa temática.

Ainda pode-se ver que há uma certa indefinição entre ser ou não ser um gestor democrático, diante das imensas necessidades e problemas que as escolas apresentam.

Hoje se fala muito em gestão democrática, mas qual será mesmo o perfil de um gestor democrático? E essa “democracia” vai até onde? Seria possível um equilíbrio entre ser democrático e autoritário? Ou uma forma de gestão exclui a outra?

A seguir consideram-se alguns destes questionamentos.

3.1 O Que É Gestão Participativa?

Ser democrático, a princípio, é desenvolver uma gestão participativa que se caracteriza por uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos de maneira objetiva, inteligente, sistemática, organizada e planejada, para atingir os objetivos da organização escolar com eficiência e eficácia. Segundo Rodrigues:

É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla do

papel político e social da escola, locus privilegiado da educação sistematizada e da importância no processo de transformação da sociedade, ao mesmo tempo em que ela deve se comprometer com a função de preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos. (RODRIGUES apud DOURADO, 2003, p. 21).

Uma gestão participativa em qualquer organização escolar deve ser exercida a partir do pressuposto de garantir o exercício da função democrática. Os currículos, administrativo e pedagógico, devem estar entrelaçados e prontos para desencadear procedimentos coletivos no uso dos recursos: materiais, financeiros e intelectuais, pois o seu objetivo é tornar o ato gerencial participativo, envolvendo o gestor, coordenação pedagógica, funcionários, os alunos e a comunidade. Tudo isso, pensando na possibilidade de proporcionar a apropriação dos saberes intelectuais, conceituais, procedimentais, atitudinais e mesmos os valores do senso comum e da ética. Esses valores da forma como estão sendo executados na maioria das escolas públicas, por direcionamento dos PCN's, supõem uma gestão participativa, uma vez que a escola relaciona os saberes intelectuais com os conceitos e valores sociais, com as atitudes e com os procedimentos do educando, envolvendo toda a comunidade escolar e as famílias.

Por isso, alguns autores, como por exemplo (LIBÂNEO, 2003), afirmam que a gestão e a direção de uma escola é um conjunto organizado administrativamente para tomar decisões coletivas no estabelecimento de ensino. Portanto, pode-se observar que o papel da gestão democrática da escola é o de envolver todos os funcionários, pais e alunos no plano administrativo e também no processo cooperativo da coordenação pedagógica participativa para garantir a qualidade do ensino-aprendizagem.

Para Libâneo:

Para a gestão da participação é preciso ter clareza de que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante as práticas pedagógico-didáticas e curriculares propiciam melhores resultados de aprendizagem. (LIBÂNEO, 2003, p. 82).

Dessa forma, as escolas precisam de gestores eficazes, competentes e que tenham conhecimento; que sejam também comunicativos com o corpo docente e discente da escola, pois a autonomia de uma gestão é construída

através de um diálogo social amplo entre gestor, funcionários, alunos e comunidade, isso tanto na escola pública quanto na particular. Libâneo, diz ainda que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim acompanhar melhor a educação ali oferecida. (LIBÂNEO, 2003, p. 113).

Pelas ponderações do autor dá para compreender que o gestor deve ter princípios e atributo administrativo na direção da escola, e no processo organizacional da coordenação pedagógica. Mas a função específica de uma gestão é mobilizar as forças existentes na escola e em suas adjacências para fazer com que ela cumpra sua função social.

Paulo Freire em “Pedagogia da Autonomia” muito em autonomia da escola, pressupondo também a autonomia dos gestores e todos os gestores sonham com ela, mas a autonomia em uma gestão escolar só se torna possível depois que o gestor demonstrar competência, habilidade e sociabilidade. Isso é a base fundamental de todo processo de gestão.

Ainda é preciso ressaltar que uma gestão escolar precisa ser inserida na diretriz de base da transformação social da realidade e traduzir-se em ações que combinem com a possibilidade de fazer uma educação de qualidade.

3.2 Teorias De Bases

Neste sub-item apresenta-se e discute-se alguns pontos da Lei 9394/96 que estabelecem as diretrizes básicas da educação brasileira. Logo em seguida, analisa-se também a opinião de diversos autores sobre a gestão participativa da escola sob o seu aspecto legal.

3.2.1 Obrigatoriedade Legal e Consenso Político

A Lei 9394/96 que Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), prevê em seu artigo 9 inciso IV, entre as incumbências da União, estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o

Ensino Médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum.

Essa incumbência que a lei maior da Educação Escolar atribui à União reafirma dispositivos legais anteriores, uma vez que, em 1995 a Lei 9131/95, que trata do Conselho Nacional de Educação (CNE), define em seu artigo 9 parágrafo c, entre as atribuições da Câmara de Educação Básica (CEB) desse colegiado, deliberar sobre as diretrizes curriculares propostas pelo Ministério da Educação e do Desporto. A mencionada incumbência da União estabelecida pela LDB deve efetuar-se assim por meio de uma divisão de tarefas entre o MEC e o CNE.

No entanto, apesar de delegar ao Executivo Federal e ao CNE o estabelecimento de diretrizes curriculares, a LDB não quis deixar passar a oportunidade de ser, ela mesma, afirmativa na matéria. Além daquelas indicadas para a Educação Básica como num todo, no artigo 27, diretrizes específicas para os currículos do Ensino Médio, constam do Artigo 36 seus incisos e parágrafos.

Na Constituição de 1988, a introdução de competência de legislação concorrente em matéria educacional para estados e municípios, reforça o caráter de "preceitos genéricos" das normas nacionais de educação. Fortalece-se assim, o federalismo pela ampliação da competência dos entes federados, promovida pela descentralização.

Oito anos depois, a LDB confirma e dá maior conseqüência a esse sentido descentralizador, quando afirma, em seu parágrafo 2º do Artigo 8º:

Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei. Mais ainda, adotando a flexibilidade como um de seus eixos ordenadores, a LDB cria condições para que a descentralização seja acompanhada de uma desconcentração de decisões que a médio e longo prazo permita às próprias escolas construir "edifícios" diversificados sobre a mesma "base". (LDB 9394/96).

E indica explicitamente essa desconcentração em pelo menos dois momentos: no Artigo 12 quando inclui a elaboração da proposta pedagógica e a administração de seus recursos humanos e financeiros entre as incumbências dos estabelecimentos de ensino; e no Artigo 15 quando afirma que:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (LDB 9394/96).

Mas ao mesmo tempo, a Constituição de 1988 que a seguiu, permanece reafirmando que é preciso garantir uma base comum nacional de formação. A preocupação constitucional é indicada no Artigo 210 da Carta Magna: *“Serão fixados conteúdos mínimos para o Ensino Fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum e respeito aos valores culturais e artísticos, nacionais e regionais”*. (Constituição Federal de 1988).

A Lei 9131/95 e a LDB atual, ampliam essa tarefa para toda a educação básica e delegam, em caráter propositivo ao MEC e deliberativo ao CNE, a responsabilidade de trazer as diretrizes curriculares da LDB para um plano mais próximo da ação pedagógica, para dar maior garantia à formação nacional comum.

O momento em que vive a educação brasileira nunca foi tão propício para pensar a situação das crianças e da juventude numa perspectiva mais ampla do que a de um destino dual. A nação anseia para superar privilégios, entre eles os educacionais; a economia demanda recursos humanos mais qualificados. Esta é uma oportunidade histórica para mobilizar recursos, inventividade e compromisso na criação de formas de organização institucional, curricular e pedagógica que superem o status de privilégio que o Ensino Médio ainda tem no Brasil para atender, com qualidade, seus alunos de origens, destinos sociais e aspirações muito diferenciados.

Este é um momento histórico para a educação brasileira e seus primeiros passos estão sendo dados pela LDB 9394/96 que aponta o caminho político para o novo ensino. Em primeiro lugar destaca-se a afirmação do seu caráter de formação geral, superando no plano legal a histórica dualidade dessa etapa de educação:

Artigo 21 - A educação escolar compõem-se de:

- I. Educação Básica, formada pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio;
- II. Educação Superior.

Ao analisar-se esse artigo da LDB 9394/96, observa-se que ela apenas transforma em norma legal o que já estava anunciado no texto constitucional: Na verdade, a Constituição de 1988 já prenunciava isto quando, no inciso II do Artigo 208, garantia como dever do Estado a "progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade do ensino". Posteriormente, a emenda Constitucional nº 14/96, altera a redação desse inciso, sem que se altere neste aspecto o espírito da redação original, inscrevendo no texto constitucional a "progressiva universalização do ensino gratuito". A Constituição, portanto, confere ao ensino o estatuto de direito de todo o cidadão.

A facilidade de acessar, selecionar e processar informações está permitindo descobrir novas fronteiras do conhecimento nas quais este se revela cada vez mais integrado. Integradas são também as competências e habilidades requeridas por uma organização da produção na qual a criatividade, autonomia e a capacidade de solucionar problemas serão cada vez mais importantes se comparadas à repetição de tarefas rotineiras. E mais do que nunca, há um forte anseio de inclusão e de integração social como antídoto à ameaça de fragmentação e segmentação, fazendo-se assim da escola um espaço propício para o exercício da democracia. Nesta perspectiva a escola só tem razão de existir atualmente dentro de uma gestão participativa e que privilegie a melhoria da qualidade de ensino.

Espera-se que esse modelo de escola contemporânea contribua para a construção de uma cidadania de qualidade nova, cujo exercício associe conhecimentos e informações a um protagonismo responsável, para exercer direitos que vão muito além da representação política tradicional: emprego, qualidade de vida, meio ambiente saudável, igualdade de homens e mulheres, enfim, ideais afirmativos para vida pessoal e para a convivência.

Diante da violência, do desemprego e da vertiginosa substituição tecnológica, revigoram-se as aspirações de que a escola contribua para a aprendizagem de competências de caráter geral, visando à constituição de pessoas mais aptas a assimilar mudanças, mais autônomas em suas escolhas, mais solidárias, que acolham e respeitem as diferenças, pratiquem a solidariedade e superem a segmentação social.

3.2.2 Diretrizes para Uma Pedagogia de Qualidade

Criou-se uma civilização global em que os elementos mais cruciais - o transporte, as comunicações e todas as outras indústrias, a agricultura, a medicina, a educação, o entretenimento, a proteção ao meio ambiente e até a importante instituição democrática do voto - dependem profundamente da ciência e da tecnologia. Também criou-se uma ordem em que quase ninguém compreende a ciência e a tecnologia. É uma receita para o desastre. Podemos escapar ilesos por algum tempo, porém mais cedo ou mais tarde essa mistura inflamável de ignorância e poder vai explodir na nossa cara.

Mas a educação escolar, neste sentido, funciona como um elemento de contenção, não pela alienação, mas pela conscientização e isso faz parte do seu papel social.

Libâneo também refere-se ao papel social da educação nesse sentido e como seus conteúdos objetivos são determinados pelas sociedades, política e ideologia predominantes, afirmando que: *"desde o início da história da humanidade, os indivíduos e grupos travavam relações recíprocas diante da necessidade de trabalharem conjuntamente para garantir sua sobrevivência"* (Libâneo, 1994, p.19). O autor considera estas influências como fatores fundamentais das desigualdades entre os homens, sendo um traço fundamental desta sociedade. Coloca as ideologias como valores apresentados pela minoria dominante, politizando a prática educativa e demonstrando o seu envolvimento com o social.

Não se pode educar sem ao mesmo tempo ensinar; uma educação sem aprendizagem e sem diretrizes é vazia e, portanto, degenera-se com muita facilidade, em retórica moral e emocional.

A eficácia dessas diretrizes supõe a existência de autonomia das instâncias regionais dos sistemas de ensino público. A autonomia das escolas é mais que uma diretriz, um mandamento da LDB. As diretrizes neste caso buscam indicar alguns atributos para evitar dois riscos: o primeiro seria burocratizá-la, transformando-a em mais um mecanismo de controle prévio, tão ao gosto das burocracias centrais da educação; o segundo seria transformar a autonomia em outra forma de criar privilégios que produzem exclusão.

Estudiosos da ensadores da educação escolar como Param (1993), afirmam que gerir uma escola é procurar construir competências que significam

capacidade de agir, intervir na realidade e de desenvolver ações participativas nas instituições escolares no sentido de dotar toda a comunidade escolar de reflexões críticas sobre a realidade e integrá-la à verdadeira cidadania. Portanto, é função do gestor escolar buscar a otimização dos serviços escolares e sua racionalidade.

Para o mesmo autor (p. 136), “*A administração escolar precisa saber buscar na própria natureza da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade*”.

Através dos acontecimentos e conflitos sociais que ocorrem nas escolas, é que os autores criaram idéias administrativas escolares com o objetivo de orientar os gestores a desenvolverem uma gestão pedagógica participativa no processo educativo, isto é, no sentido de conduzir os participantes da comunidade escolar a valores, atitudes e conhecimentos acumulados pelos homens, na expectativa de garantir uma educação de qualidade, pois esta é uma função da escola.

Segundo Dinair (1994, p. 53), “A escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana”. Pelo pensamento da autora ainda infere-se que o gestor escolar tem o poder de administrar junto com a coordenação pedagógica tanto o espaço educativo de ensino quanto o espaço físico da escola. A gestão democrática, então, implica a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. A própria LDB 9394/96 deixa isto muito claro em seus artigos 14 e 15. Trabalhar apenas como coordenação pedagógica é seguir o modelo taylorista-fordista do tecnicismo dos anos 70/80.

Assim, a escola, tendo o seu gestor como orientador do processo administrativo-pedagógico, deve preparar seus alunos e funcionários para construírem de forma democrática uma nova escola.

Falando-se especificamente sobre os aspectos da gestão, o primeiro ponto a considerar é que, para gerir qualquer empresa, departamento, órgão privado ou público, é necessário que o pretense gestor tenha conhecimento sobre aquilo que ele vai gerir. Este conhecimento envolve todos os aspectos de gestão, a saber: o departamento pessoal, os departamentos de tecnologia, de produção, de comercialização, etc. No caso específico da escola, um gestor para iniciar um trabalho eficaz deve, em primeiro lugar, tentar identificar e se aproximar o máximo de seu alunado. Essa identificação não é isolada, ela precisa ser conjuntural, isto é, conhecer os seus colaboradores, dentro de suas perspectivas profissionais e

conhecer os alunos dentro da comunidade na qual estão inseridos. Isso já facilita muito o trabalho. É válido afirmar que, sem que se conheça os alunos e os seus colaboradores, o gestor poderá ter muita dificuldade em seu trabalho inicial. Mas isso pode ser contornado com o passar dos dias.

No entanto, a eficácia do seu trabalho vai depender primordialmente do seu relacionamento com o meio, conforme afirma Nidelcoff (1993, p. 9), “É preciso conhecer e analisar a maneira pela qual vivem os homens com os quais estamos em contato: isto é, o que, na escola, se chama estudo do meio”. O sentido das palavras da autora aponta para a necessidade de que o futuro gestor de uma escola deve primeiro empreender um estudo sobre ela. Para bem administrar e estabelecer parcerias ele deve buscar conhecimentos mais específicos sobre a comunidade, sobre os alunos e sobre os funcionários. Gerir bem o que não se conhece, é difícil.

Assim, é vital para o gestor e para a equipe escolar conhecer a realidade sócio-político-econômica do povo cujos filhos freqüentam a escola.

O bom gestor sempre procura estar calmo, com poucas variações de humor. Na realidade da escola o que se vê é que os gestores que conseguem um maior equilíbrio em sua vida pessoal diária têm mais sucesso.

Segundo, Werneck (1997, p. 7), “Uma escola completa reúne tecnologia e muito afeto. O trabalho escolar de educação é muito artesanal. Quem sente a acolhida ao entrar na escola tende a se matricular”. Ninguém quer permanecer em um ambiente onde é tratado com indiferença como se fosse apenas mais um, portanto, em relação à escola, afetividade implica mais que apenas acarinhar, elogiar, significa comprometer-se com as pessoas, cainhar com elas, lado a lado, dialogando, problematizando, estimulando, saber dizer “sim” e “não”.

Deve-se, portanto, procurar evidenciar o lado bom das pessoas, para que as mesmas se sintam capazes de realizações significativas. É fundamental que o gestor saiba otimizar os recursos humanos, pois é com eles que ele pode contar nas horas difíceis (que não são poucas numa escola). Veja alguns depoimentos de diretores a respeito da importância dos pais na escola:

A partir da realização do primeiro evento do Dia da Família na Escola, sentiu-se a necessidade de reservar um local para os pais se expressarem. Colocou-se um painel de cortiça no corredor de entrada da escola e aquele passou a ser o “mural dos pais. Nele, são

afixadas as opiniões dos pais sobre eventos realizados na escola. No começo colocaram apenas alguns bilhetes. Com o passar do tempo, os textos se tornaram mais longos e até mesmo ilustrados...”. (SEDAC – Livro do Professor. 2002, p. 34).

3.3 Como Fazer Uma Gestão Escolar Eficiente E Eficaz

Uma boa gestão escolar está intimamente relacionada com as habilidades e competências do gestor. Dentre estas habilidades e competências estão inseridas a capacidade de envolver alunos e funcionários em um clima de confiança, em que a verdade esteja sempre na dianteira das ações.

Se alguém quiser desencantar famílias ou alunos depois de três meses de matrícula, basta não apresentar a verdade sobre a escola no ato da entrevista. Nenhum aluno agüenta uma escola esquizofrênica, ou seja, que apresenta uma coisa e, iniciado o trabalho, percebe-se que não é nada daquilo, que a realidade é diferente. (WERNECK, 1998, p.18).

Esta é, pois a primeira sugestão para que se faça uma gestão eficaz: passar para os alunos e demais envolvidos com a escola, sempre a verdade, ainda que essa seja a mais dura possível, contudo, a verdade é de suma importância para a sobrevivência da escola.

O gestor deve evitar delegar atribuições estratégicas do trabalho pedagógico a funcionários declaradamente contrários a sua gestão. Isso é bastante melindroso, pois esse tipo de funcionário (do contra) deve ser incentivado a trabalhar junto com a equipe, porém entregar-lhe funções estratégicas da escola é desaconselhável. Nem por isso o gestor, deve deixá-lo ocioso ou “abandonado”, pelo contrário, deve fazê-lo entender que a escola é como um barco que todos devem remar para frente. Werneck (1997, p. 23), diz que: “Se você tem um barco com seis remadores e dois deles remam para trás, não são quatro que fazem força para frente. Desses quatro, dois são anulados, sobrando apenas dois para levar o barco adiante”.

Percebe-se, portanto, que é fundamental a união da equipe, para que a educação não naufrague. A comunicação é vital para que um gestor obtenha

sucesso em seu trabalho. É fundamental que as informações circulem rápido pela escola e de forma correta, sem distorção. Ora, um que vive enclausurado dentro da sua sala, não consegue se comunicar eficazmente com seus colaboradores, nem com os alunos e pais.

Portanto, comunicação eficiente e eficaz, energizando no início de cada dia, elogiando as coisas positivas que acontecem em toda a escola, participando como diretor, coordenador ou orientador, da vida da escola. Se os dirigentes estiverem bem consigo mesmo, a escola inteira ganhará com isso... (WERNECK, 1998, p.32).

A insegurança é um mal que não pode atacar um gestor. Ele tem que ter firmeza em suas decisões. A prudência cabe em todos os lugares, mas os vacilos demonstram fraquezas e os fracos não se dão bem na direção de outras pessoas.

O processo decisório é, porém, coletivo, mas todos esperam a palavra final do gestor, mas esta deve ter respaldo no que foi decidido coletivamente, pois tomar decisões fora daquilo que é o anseio da assembléia, é autoritarismo. Dessa forma, na gestão democrática a última palavra é da assembléia, e não do diretor ou de quem está em algum cargo... A responsabilidade dele é liderar a dinâmica e organização da escola para que se concretize o que foi decidido. É ele quem lida com as expectativas e deve sempre lembrar que da sua decisão dependerá muitas ações que serão implementadas na escola com ou sem sucesso.

Para Barros:

O processo de tomada de decisões envolve sempre a escolha entre alternativas. Os critérios que diferem esta seleção devem ser baseados em um referencial teórico, bem como em uma análise dos dados da realidade. Portanto, a tomada de decisões sobre fins e meios de uma Unidade Escolar, deve ser norteada por dois conceitos básicos: a eficiência e a eficácia. (BARROS, 1979, p. 49).

Na Ciência do Direito existe a jurisprudência, em que um juiz toma decisões baseado em decisões anteriores de outros juizes sobre assuntos análogos. Para isso o juiz deve estudar e estar bem informado e atualizado. O mesmo deve acontecer com o gestor escolar e com toda sua equipe. É preciso estar informado, para isso é preciso ler, buscar conhecimentos e se atualizar.

É também fundamental para que haja uma boa gestão a habilidade do gestor em envolver a família e a comunidade em geral, pois se nota que o isolamento se traduz em antipatia por parte da comunidade e esta fica então, indiferente aos problemas da escola. Portanto, o gestor deve manter contatos diários com os pais dos alunos e procurar envolvê-los no o dia-a-dia da escola. No entanto, deve-se chamar a atenção para algo que não raras vezes ocorre e que deixa os pais muito chateados, que é quando o gestor só entra em contato com os pais para pedir algo para a escola ou para reclamar dos filhos. Assim, o gestor deve evitar, sempre que puder, este tipo de situação.

Não há como gerir uma escola sem estar sempre em contato com os órgãos que gerem a educação escolar em seu nível burocrático-administrativo, como por exemplo, os Núcleos Regionais de Ensino, as SEDUC's, o MEC, as diversas coordenações (de Ensino Fundamental, de Ensino Médio, de Finanças, de Patrimônio, etc). O gestor que ignora que estes órgãos e departamentos existem, fica desconectado da gestão superior da educação e com isso isolará sua escola de boa parte dos benefícios públicos.

Assim sendo, uma gestão eficiente que também seja eficaz, não depende só das ações internas do gestor, para que isso seja alcançado o gestor precisa ter uma equipe comprometida e ele deve manter um estreito relacionamento com a comunidade escolar interna e externa, na qual estão inclusos os órgãos superiores de educação acima citados.

3.3.1 Ações dos Gestores que Ampliam a Qualidade no Ensino

Há muitos pontos ou atitudes a considerar, que pautam uma gestão democrática, no sentido de tornar o ensino mais participativo e com uma maior qualidade. Eis algumas das mais importantes:

- ▶ Incentivar a liberdade de expressão e ser aberto ao diálogo;

- ▶ Não criar um clima na escola que subentenda perdedores e ganhadores, mas sim um grupo em que todos ganhem;
- ▶ Estimular o comportamento de independência, solicitando opiniões e desestimulando o distanciamento hierárquico;
- ▶ Buscar a participação responsável de todos no Projeto Pedagógico da escola, incentivando os funcionários, alunos e professores, e comunidade externa, conforme orienta a LDB 9394/96, ao questionamento e à descoberta de novos caminhos;
- ▶ Estar aberto à crítica e ter a capacidade de se auto-avaliar e rever posições;
- ▶ Exercer sua autonomia em detrimento de “picuinhas” de alguns politiquinhos que nunca ajudam a escola, mas sim a denigrem com suas ações irresponsáveis (Caderno de Estudo – Progestão. 2001, Módulo IV, p. 18).

É tradicional na vida escolar a preocupação exacerbada com fatores de ordem. Estes, às vezes, longe de ajudarem atrapalham o bom andamento da escola e o gestor deve estar sempre vigilante quanto às atitudes que aparentemente primam pela ordem, mas que na verdade são ranços de autoritarismo que estão arraigados dentro do seu corpo funcional.

...a escola tem obsessão pela ordem. Da ordem não desejada ou não consentida surge à confusão entre autoridade e autoritarismo. Nesse processo, tanto professores podem fazer aos alunos cumprirem as tarefas de modo arbitrário quanto gestores podem exigir de forma expressa ou velada, professores e/ou funcionários se submetam a sua autoridade: “não discuta comigo. Sou o chefe e isso é o suficiente para que tal ordem seja cumprida exatamente como mandei. (Revista CONSED. Caderno Progestão. 2001. Módulo V, p. 45).

Não se deve, portanto, confundir autoridade com autoritarismo, pois agir com autoridade é manter a ordem, respeitando as diferenças e autoritarismo é se impor sem respeitar os outros. Um gestor que age democraticamente gosta de ordem, desde que ela não seja um empecilho para o seu trabalho e nem para a construção do conhecimento do seu corpo docente e discente.

Há de se levar em consideração, no entanto, que se alguém saísse por aí perguntando aos gestores das escolas públicas se eles são ou não democráticos, provavelmente nenhum iria admitir não ser. É que, a rigor, ninguém é

mesmo totalmente autoritário ou totalmente democrático, pois estas duas variantes da gestão, são até certo ponto conflitantes e estão presentes nas ações dos gestores, mesmo que de forma involuntária, portanto, as vezes o discurso é diferente da prática em alguns gestores e isso não pode ser visto como culpa exclusiva deles, uma vez que, ninguém escapa à “educação do seu meio”. Se o gestor vive ou viveu em um regime de ditadura, dificilmente ele se livrará totalmente das influências deste regime e isso refletirá em suas ações. Além disso, há mecanismos ideológicos que mascaram até mesmo a percepção dos próprios gestores? Sim, esses mecanismos existem, mas não é propósito desse trabalho discuti-los.

Um gestor que deseja desenvolver a autonomia, mas submete alunos e professores a ordens e rotinas discutíveis; que quer considerar as diferenças individuais, mas prevalece a impessoalidade, isto é, os alunos e professores são tratados como uma coletividade homogênea; que deseja a cooperação, a solidariedade e o trabalho em equipe, mas estimula a competição individual, que tolhe a ação coletiva ou neutraliza grupos e que tenta incentivar a comunidade escolar a aprender de maneira autônoma, mas não aceita o erro como elemento de construção do conhecimento, este, não consegue desenvolver um trabalho democrático, seja de forma proposital ou não, tem o seguinte perfil: ele. Enfim, não ser democrático é viver no isolacionismo funcional, esperando sempre pelos “rasgos da iluminação individual” para resolver os problemas da escola.

Historicamente, a forma de organização da escola tem sido marcada pela necessidade de ordem, regras, silêncio, imobilidade, horários padronizados, fila. Há uma busca incessante pela homogeneização, a docilidade, a submissão à ordem e à autoridade. (Revista CONSED. Caderno Progestão, 2001, p. 45).

Para a gestão que incentiva e aplica essa visão distorcida de democracia dentro da escola, não resta outra classificação a não ser de autoritária. As formas de gestão são inúmeras, dentro de uma visão mais ampla dos fatos administrativos, mas estas estão basicamente inseridas dentro dos dois aspectos discutidos: a gestão democrática e a gestão autoritária.

3.4 Algumas Considerações Sobre O Planejamento E Aplicação Dos Recursos Financeiros Na Gestão Participativa Da Escola

Ao se falar em recursos financeiros da escola, deve-se levar em consideração duas situações distintas: Na primeira, o gestor e sua equipe vivem o dia-a-dia da escola e enfrentam os problemas que surgem com os recursos que conseguem levantar, de maneira emergencial; na segunda, o gestor dispõe de um conjunto de recursos para fazer frente aos prováveis problemas que surgem no cotidiano escolar. Neste último caso, trabalha-se com propostas antecipadas para a solução de problemas e o encaminhamento prático das metas.

Quando o gestor sabe quais os recursos que dispõe para fazer frente aos problemas existentes, já pode planejar as soluções para as situações que enfrentará. Há nesse procedimento uma enorme vantagem para a organização do trabalho na escola, e os recursos podem ser garantidos mediante planejamento das ações. Quando esses procedimentos são presentes pode-se dizer que há uma administração racional dos recursos financeiros. (Caderno de Estudos – Progestão. 2001. Módulo VI, p. 49).

A transparência das ações administrativo-financeiras é um ponto que deve ser levado a sério por qualquer gestor.

Há elementos simples que ajudam a garantir a transparência que deve nortear os trabalhos: Coloca-se um título que deve ser claro e determina-se o período aproximado para o início e o término do projeto. Seu objetivo deve ser identificado com a maior precisão possível e a proposição, justificada com todos os elementos disponíveis. (Caderno de Estudo – Progestão. 2001. Módulo VI, p. 51).

Percebe-se pelo exposto acima que o gestor fica muito mais seguro nas questões financeiras da escola quando ele utiliza-se de projetos, para desenvolver as atividades inerentes à gestão da escola, com exceção, claro, das despesas correntes (água, luz, telefone, material de limpeza).

Quando os recursos financeiros de uma escola são bem administrados, a mesma passa a ter uma performance educacional mais abrangente e de melhor qualidade, pois a comunidade escolar, tanto a interna como a externa, passam a confiar mais na capacidade do gestor e assim, contribuem de forma mais

efetiva tanto financeiramente como com outros tipos de contribuições. É verdade também que a escola, cujos recursos financeiros são bem administrados, goza de maior confiabilidade dos órgãos superiores de educação e estes passam a facilitar os envios de verbas para a mesma.

4 CONCLUSÃO

Uma gestão participativa da escola pública, a gestão participativa faz com que todos os envolvidos trabalhem em regime de colaboração, o clima é de confiança entre os membros da comunidade escolar.

Uma organização participativa tem como objetivo estimular idéias de todos os colaboradores, fazendo com que analisem as vantagens e as desvantagens da administração participativa, e partilhem as decisões que afetam a escola não apenas no que diz respeito aos funcionários, mas também aos demais assuntos relacionados à administração escolar.

O estudo mostrou ainda que fazer uma gestão participativa é, primeiramente, compreender um conjunto de princípios e processos pelo qual se atribuem influências ou poder acrescido às pessoas (colaboradores), designadamente através do desenvolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia, responsabilidade e autoridade, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos.

Ficou evidente também que a gestão participativa pressupõe o exercício da democracia no interior da escola e fora dela. No ambiente democrático as pessoas possuem auto-motivação, pois, passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como conseqüência, a produtividade e a qualidade aumentam.

O estudo ainda mostrou que a administração participativa é a substituição dos estilos tradicionais de administração com gestores autoritários impositivo, indiferente, paternalista, por um modelo administrativo de cooperação mútua onde há liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver e delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são palavras principais da administração participativa no que diz respeito ao modelo de comportamento.

A administração participativa implica também no redesenho das estruturas, que são organizadas de modo que a participação dependa não apenas das disposições favoráveis das pessoas, mas também nos sistemas de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. Nas organizações tradicionais ou não participativas, acontece que os regulamentos, as

carreiras, a divisão do trabalho e o organograma são estruturados de forma que o poder fica centralizado no topo da gestão.

O que predomina no modelo participativo é a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam esse modelo as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

Dessa forma, a realização deste trabalho trouxe como consequência uma mudança de visão sobre a atividade de gerir uma escola. Ocorreu até uma certa preocupação em relação ao julgamento que comumente se faz aos diretores das escolas públicas sem conhecimento dos problemas pelos quais eles passam em seu dia-a-dia. Julgá-los então, sem se fazer um amplo estudo, é puro senso comum.

Como se tem uma certa experiência dentro de escolas públicas, percebeu-se também uma significativa diferença entre o que diz a teoria da gestão escolar e a prática. No papel tudo fica muito certinho e fácil, mas a realidade é diferente. Um dos fatos que despertou a atenção foi sobre a autonomia. Parece que esta não existe ainda de fato, embora os educadores demonstrem um certo receio de tocar no assunto abertamente.

A pesquisa bibliográfica demonstrou que todos os envolvidos com a escola, com algumas exceções, estão comprometidos com a melhoria de sua qualidade, tanto nos aspectos gerenciais como nos aspectos pedagógicos que envolvem o ensino-aprendizagem. A questão é que os anos de distanciamento entre a escola e a realidade, característica dos anos de ditadura militar, entremearam a prática e a gestão educativa de elementos difíceis de se extirpar da educação. Neste sentido, os educadores, principalmente os gestores, são mais vítimas que culpados.

A gestão escolar é um assunto tão polêmico que se tem a consciência do caráter de incompletude desse trabalho. E esse sentimento de incompletude é resultante das descobertas que se fez ao longo dos estudos; é o despertar para o quanto é interessante a pesquisa de campo apoiada em estudos bibliográficos, dentro da temática educação escolar.

Percebeu-se que estas capacitações influenciam de forma significativa no modo como os gestores encaram o trabalho e a própria escola. Contudo, a sociedade também precisa remodelar suas concepções a respeito da gestão escolar. Neste sentido ela, a sociedade, está devedora, pois, a indiferença por aquilo que ocorre dentro da escola é muito grande.

A verdade é que o gestor escolar está sendo instruído e capacitado para dar mais abertura à participação da comunidade na escola, porém esta continua indiferente a essa abertura, com poucas exceções. O que os gestores das escolas públicas necessitam são de parcerias, de apoio, de sugestões, de orientações, pois de críticas infundadas os livros estão repletos.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **Como Desenvolver as Competências em Sala de Aula**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BARROS, Zilma Gomes Parente. **Ministério da Educação e Cultura**. Secretaria de Ensino de 1º e 2º Graus. Brasília – DF. 1979.
- Caderno de Estudo – Progestão – Módulos II, IV, V e VI. Brasília : CONSED, 2001.
- DOURADO, Luiz Fernandes (Org.). **Gestão Escolar Democrática**. Goiânia: Alternativa, 2003.
- FERREIRA, Maura S. Carapeto (Org.). **Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos**. 4ª. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. Campinas - SP: Papyrus, 1994.
- KRUPPA, Sônia M. Portella. **Sociologia da Educação**. São Paulo - SP: Cortez, 1994.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC/SEED, 1996.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2003.
- _____. **Organização do Trabalho Pedagógico**. Goiânia: FE/UFG, 1994.
- LIVRO do DIRETOR. **Escolas Espaços e Pessoas**. CEDAC. São Paulo: CBL, 2002.
- MARQUES, Juracy Cunizatto. **Administração Participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Da revolução Urbana a Revolução Digital**, Editora Atlas S.A., São Paulo – 2006.
- NIDELCOFF, Maria Tereza. **A Escola e a Compreensão da Realidade**. 21.ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1993.

PONCE, Aníbal. **Educação e Luta de Classes**. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. **Quem Decide Pode Errar, Quem Não Decide Já Errou**. 3ª. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 1997.

ROSEMBERG, Fúlvia. **Educação formal, mulher e gênero no Brasil**. *Revistas Estudos Feministas*, vol. 9, nº 2, Florianópolis: CFH/CCE/UFSC, 2001.

SOUSA, Clonilza Prado de. GOMES, Dirce. **Contribuições a um Diretor de Escola de 2º Grau Para o Planejamento Curricular em Nível de Unidade Escolar**. 2ª. ed. Brasília: SESP, 1979.

SOUSA, Cláudio B. Gomide. **Gestão Participativa: Conceitos e Operações Fundamentais**. São Paulo: UNESP – Faculdade de Ciências e Letras, 2007.

WEISS, Donald. **Como se Relacionar Bem no Trabalho**. Nova Iorque / São Paulo: Nobel, 1994.

WERNECK, Hamilton. **Como Encantar Alunos da Matrícula ao Diploma**. Rio de Janeiro-RJ: José Olímpio, 1998.