

N. CLASS. M371.2
CUTTER A191g
ANO/EDIÇÃO 2016

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS/MG

PEDAGOGIA

LILIA APARECIDA ADÃO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Varginha

2016

FEPESMIG

Registro: 156636
Data: 25/08/2016

LILIA APARECIDA ADÃO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Monografia apresentada ao Centro
Universitário do Sul de Minas Unis/MG,
como parte integrante dos requisitos para a
obtenção do grau de Licenciada no Curso de
Licenciatura em Pedagogia. Orientador: Prof.
Esp. Virgínia de Souza Pereira.

Varginha

2016

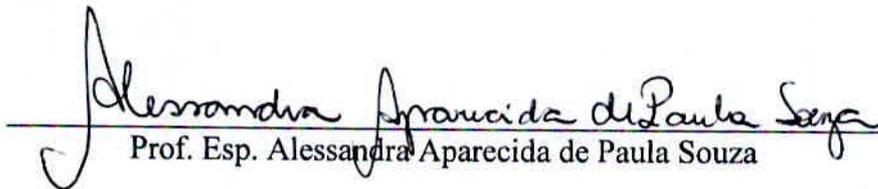
FEPESMIG

LILIA APARECIDA ADÃO

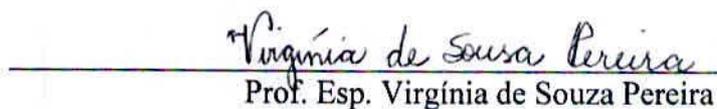
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia do Centro Universitário do Sul de Minas- UNIS/MG, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura, pela Banca Examinadora composta pelos membros.

Aprovado em


Prof. Esp. Alessandra Aparecida de Paula Souza


Prof. Monique Curi Silveira Santos Pereira


Prof. Esp. Virgínia de Souza Pereira

OBS.:

Dedico todo este trabalho as minhas queridas filhas pela doação carinhosa do tempo que antes era dedicado a elas e que, durante o período da minha formação, simplesmente deixou de ser.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me capacitou a cada momento, pela fé e coragem que Ele me deu. Agradeço aos meus pais pela confiança e esforços investidos. Agradeço à professora Virginia e a todos os professores do curso de pedagogia, ao meu esposo Mateus que sempre esteve ao meu lado me dando força . Agradeço principalmente ao meu irmão Alex que foi um dos grandes responsáveis pela realização desta graduação. E a todas as pessoas que esperaram pela minha formação, torcendo e acreditando que ela seria possível.

“Feliz o homem que se ocupa da sabedoria e que raciocina com inteligência, que reflete, em seu coração, nos caminhos da sabedoria e medita em seus segredos.” (Livro do Eclesiástico 14,20-21)

RESUMO

Esta pesquisa sobre a gestão escolar democrática, como um exemplo de ação inserida na educação, busca explicar um pouco sobre como e onde agir com eficiência neste assunto. Tal abordagem se faz necessária, pois no âmbito da educação escolar os gestores são importantíssimos, inclusive para que possam criar condições favoráveis ao aproveitamento dos alunos. O propósito deste trabalho é compreender as condições de aperfeiçoamento da educação, principalmente através de uma gestão escolar focada no relacionamento entre o diretor e sua equipe. Quanto mais o diálogo estiver presente no cotidiano de todos os profissionais da instituição, melhor será o desempenho da escola. Esta abordagem será apresentada através de uma pesquisa bibliográfica, em livros sobre gestão escolar, sobre liderança e administração. Este estudo demonstra que é possível vivenciar a democracia desde os anos iniciais da educação, tendo os professores como os principais colaboradores nesse processo de democratização do ensino. Portanto, foi possível concluir que, para que uma gestão democrática aconteça de verdade nas escolas, depende da boa vontade dos professores e do apoio dos gestores, para que assim se alcance o êxito tão esperado.

Palavras chaves: Gestão democrática. Administração. Organização.

ABSTRACT

This research about democratic school management, like an example of action in education, seeks to explain a bit about how and where to act efficiently in this matter. This approach is necessary, because in the field of school education the managers are very important even so, they can create favorable conditions for student achievement. The purpose of this research is to understand the improvement of education's conditions, mainly through a school management focused on the relationship between the director and his team. How much the dialogue is present in the daily lives of all staff of the institution, will be better the school performance. This approach will be presented through a literature search, in books about school management, leadership and administration. This study demonstrates that it is possible to experience democracy since the early years of education, with teachers as the main collaborators in this teaching process of democratization. Therefore, it was concluded that, for a democratic management happens really in schools, it depends on the goodwill of teachers and support from managers, so that to achieve success as expected.

Key words: *Democratic management. Administration. Organization.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	11
3 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS.....	15
4 O DIRETOR LÍDER	19
5 CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia, sobre a gestão escolar democrática como diferencial na qualidade do ensino, é uma pesquisa que foi realizada através da leitura de obras de vários autores das diversas áreas da educação. O objetivo dessa pesquisa é compreender que um gestor escolar ou um administrador não está ali só para administrar o administrado, ou para mandar nos outros. Ele tem que ter o foco nos alunos, saber ouvir e entender que quanto mais o aluno participar das tomadas de decisões da escola, mais ele vai querer ser um cidadão democrático e crítico, pois a melhor maneira de ensinar os alunos a serem assim é dando exemplo dentro da sala de aula no dia-a-dia. Esse processo implica principalmente no envolvimento dos próprios estudantes, tendo a experiência e o direito à participação nas diversas decisões e atividades para o seu bom desenvolvimento como pessoa.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, visto que, segundo Lakatos e Marconi (1996, p. 15), a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados através de métodos científicos. Outra fonte para este trabalho foram as explicações obtidas nas disciplinas que constituem a formação docente do curso de Licenciatura em Pedagogia.

Esta pesquisa, ao relacionar a escola com o poder e a democracia, quer identificar a possibilidade da construção de um conceito de gestão democrática, buscando uma melhor compreensão da administração escolar como atividade meio e reunião de esforços coletivos para a educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que educação é um processo de emancipação humana e que está ligada com mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação da sociedade.

No entanto reconhecemos a gestão escolar democrática como um processo que é mais amplo do que apenas tomada de decisões, e que é sustentado no diálogo, na participação e na alteridade, na construção coletiva de regras e ampliando o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na escola.

Expomos a seguir quais serão os tópicos dessa pesquisa. O primeiro capítulo será uma abordagem crítica da administração escolar, o modo como a administração é compreendida; a função da escola e a importância do colegiado, do conselho escolar, conselho de classe e

grêmio estudantil para a gestão democrática. No capítulo seguinte, trataremos sobre como são compreendidos alguns itens das diretrizes da LDB sobre gestão democrática; as dimensões da gestão escolar e suas competências; veremos os elementos da educação; também sobre como o ensino deve se organizado e a administração dos professores. No último capítulo, examinaremos o papel do diretor como líder relacionado com o “poder do exemplo”, visto que a participação nas tomadas de decisões que são vivenciadas pelos alunos é elemento importante que só se aprende na prática; trataremos ainda sobre os elementos facilitadores para o alcance do êxito na construção coletiva do projeto político pedagógico que deve ser elaborado através da construção coletiva e que além da formação deve haver fortalecimento do conselho escolar e a autonomia tão sonhada. Tudo isso vai mostrar que é necessário que a própria instituição escolar transforme sua cultura na força do diálogo igualitário, da horizontalidade e do equilíbrio entre as forças que compõem a comunidade escolar.

Assim defendemos a idéia de que é de responsabilidade de todos os profissionais da educação e, principalmente da família, o processo de ensino aprendizagem, o comprometimento com a educação e a igualdade de qualidade educacional a todos os seres humanos em formação.

2 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A administração em geral, particularmente em uma instituição escolar, é entendida como a regulação do cotidiano: é organizada a partir de uma concepção de gestão. O indivíduo que está na administração, às vezes quando ciente do controle que possui, sobre as decisões, dificilmente abre mão da sua posição, pois está focada em administrar alguém.

Na área da educação, diversos são aqueles que lidam com a administração. Dentre eles temos o diretor, o orientador educacional e supervisor pedagógico, que são profissionais que trabalham com atividades um pouco distintas, mas com o mesmo objetivo: proporcionar melhores condições de trabalho, formação continuada dos professores e suporte pedagógico e técnico para o ensino ser ofertado com qualidade, a aprendizagem, afim de que a formação integral dos educandos aconteça de verdade. Temos, além deste trio (diretor, orientador e supervisor) que está sempre em contato com os professores, educandos, família e comunidade, as equipes de coordenadores pedagógicos, analistas das secretarias municipais de educação e das superintendências, estes também devem atuar oferecendo todo suporte técnico, administrativo e pedagógico nas ações desenvolvidas pela escola, garantindo a formação de gestores e pedagogos e dinamizando a implantação de políticas públicas.

A gestão democrática nas escolas pode então ser entendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na escola identificam e discutem problemas, planejam, encaminham, controlam e avaliam ações voltadas para um melhor desenvolvimento da escola com o foco no aluno. Cabe ao gestor escolar promover a criação e a sustentação de um ambiente ideal para a participação plena dos profissionais, alunos e pais na escola, uma vez que é por esta participação que seus membros desenvolvem a consciência crítica e sentido de cidadania. É fundamental um bom planejamento e pesquisas para garantir o fortalecimento e crescimento dos educandos. O foco nos alunos simplifica as rotinas administrativas e pedagógicas, permitindo que os profissionais da instituição possam se concentrar na qualidade de ensino e no relacionamento. Martins contribui para esse assunto quando disse que:

Na escola, direção, professores e especialistas da educação não podem ser comparados a matéria prima moldada por máquinas e equipamentos manipulados por mão-de-obra qualificada. O educando é uma pessoa com suas características psicossociais e o professor a mão-de-obra, também o é diferenciado através de sua formação pedagógica específica para desenvolver o processo educacional. (MARTINS, 1991, p. 25)

A função da escola é a formação do cidadão em sua dupla dimensão: individual e social. Cumprindo essa função, haverá no ambiente escolar uma verdadeira formação da personalidade de forma integral e não somente a aquisição de conhecimentos no sentido intelectual. Assim a escola estará ligada à realidade do aluno, o que permitirá aos gestores maior conhecimento das necessidades e especificidades dos educandos, pelos diferentes segmentos que constituem a comunidade escolar e, sendo assim, o papel da escola é propiciar condições para que o aluno aprenda. Uma aprendizagem significativa, isto é, que seja relevante para a vida do aluno e articule-se com seus conhecimentos anteriores, acontece através de vários fatores que possibilitem a utilização das múltiplas habilidades dos alunos. É preciso, por isso, que o educador saiba programar atividades e situações adequadas, que permitam relacionar os conceitos de uma disciplina com os conhecimentos prévios dos alunos. Sendo assim, a articulação dos novos conhecimentos com os anteriores forma uma estrutura cognitiva, ou seja, uma forma de pensar sobre si ou sobre o real, mais sofisticada e complexa.

O educador deve munir-se de uma boa fundamentação teórica e, partindo de uma reflexão sistemática, profunda e contextual, tomar consciência dos problemas da educação a nível fenomênico e, a partir daí, buscar a essência dos mesmos, a realidade concreta onde irá atuar com eficácia visando a promoção do homem. (MARTINS, 1991, p. 44)

É fundamental a busca de conhecimentos para garantir uma administração qualitativa. Vejamos o que Martins nos alerta: “A pesquisa não é uma simples coleta de dados. É muito mais que isso, pois implica observar, verificar e explanar fatos sobre os quais o homem precisa ampliar sua compreensão, ou testar a compreensão”. (MARTINS, 1991, p. 58)

No cotidiano escolar, os incentivos concretos ao exercício da autonomia administrativa, pedagógica e a gestão democrática-participativa tem sido insuficientes. A educação deveria ser mais democrática, servindo de base para o desenvolvimento das habilidades pessoais do cidadão. Agora mais que tudo é hora de promover mudanças necessárias para que a democratização aconteça no ensino.

Todo educador deveria vivenciar a cada dia a democracia, desde cedo com seus alunos, ensinando-os não somente os conteúdos tradicionais, mas também ensiná-los a filosofar, a apreciar a arte, ou até mesmo entender a importância da política. Certamente os alunos irão se interessar mais e obter mais gosto pela aprendizagem. Existem alternativas viáveis para realizar este objetivo, um deles é de enxergar a escola como espaço de convivência, ou seja,

criar um lugar onde o aluno se sinta bem, quando são eliminadas as relações competitivas, corporativas, autoritárias e burocráticas no interior das escolas. Segundo Félix,

Observa-se que vivemos numa sociedade em crise, mas que, ao mesmo tempo, cresce a participação de diversos segmentos sociais na discussão de seus problemas. No Brasil, as reuniões para debate sobre a educação têm se realizado sucessivamente nos últimos anos. Isto revela o posicionamento de cientistas e educadores no sentido de redefinir o seu papel na área em que desenvolvem suas atividades fazendo-as a serviço da transformação dessa realidade. (FÉLIX, 1989, p. 11)

A implantação de colegiados e conselhos escolares é um exemplo de iniciativa que busca incentivar possíveis canais de participação na escola. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos segmentos da comunidade e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo. Não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para constituir em instrumento que, por sua natureza, criará condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. O conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva.

Há também o conselho de classe, que é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. Constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática, pois guarda em si a articulação dos diversos segmentos da escola e tem como objeto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual se desenvolve o processo de trabalho escolar. Sendo assim, entende-se que o conselho de classe não deve ser uma instância que tem como função reunir-se no final de cada bimestre ou final do ano para definir a aprovação ou reprovação dos alunos, mas deve trabalhar em espaço de avaliação permanente, que tem como objetivo avaliar o trabalho pedagógico e atividades da escola. No entanto, é fundamental que se reveja a atual estrutura dessa instância, discutindo sua função, e seu papel na unidade escolar.

Outro é o Grêmios Estudantil, uma organização que também adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa instância onde cultiva o interesse do aluno, para além da sala de aula. Nesse sentido, o grêmios se torna um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões de interesse escolar e em seus processos de decisão, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política de educação e do jogo democrático. O grêmios ainda possibilita que os estudantes aprendam a se organizar politicamente e a lutar por seus direitos.

Os colegiados e conselhos escolares são constituídos por representantes de professores, de pessoal técnico-administrativo, de pais, de alunos e o diretor da escola, os quais, em geral, não receberam preparação prévia adequada. Tem sido observado, com mais frequência do que se pode imaginar, que esses representantes, ou não conhecem seu papel, ou não desenvolveram integralmente a competência para participar e legitimar. No entanto, podemos aqui questionar: será que a participação dos pais e alunos na definição e na avaliação dos rumos da escola tem sido bem aceita pelas pessoas da administração? É importante compreender que a participação só é efetiva quando as pessoas obtêm condições adequadas para tal, pois não é possível avaliar um trabalho desenvolvido na escola, se não tem acesso às informações que permitam produzir tal avaliação. É importante que as pessoas tenham a dimensão da maneira como os projetos são realizados. Isso ajuda a ampliar a participação da comunidade na gestão.

Muitas são as opiniões sobre os assuntos tratados acima. Tanto é importante o conceito de gestão democrática, que salienta os valores filosóficos, quanto a abordagem da escola das relações humanas, destaca as relações interpessoais e solução de problemas. Gadotti mesmo afirma: “Todas as políticas devem convergir para a melhoria da qualidade de ensino das escolas, garantindo-lhes os meios para que possam exercer suas funções com autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira”. (GADOTTI, 1994, p. 22).

Ao orientar as práticas para fortalecer a autonomia, a escola pode construir um conceito de qualidade de ensino e melhorar sua função conforme as necessidades da comunidade. Assim organizando o seu trabalho pedagógico, a escola avança para um nível de autonomia, mais solidário e com mais diálogo, levando os segmentos e se envolvendo no processo, de forma mais efetiva pelas ações que são realizadas no dia-a-dia.

3 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS

A educação brasileira adota o conceito de gestão da escola, que supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação dos problemas cotidianos das escolas. A gestão da escola sob essa nova perspectiva surge como orientação à liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos.

Dentre as diretrizes da LDB n.9.394/96, que abrem espaço para o fortalecimento de uma gestão escolar democrática, destacam-se:

- Art.3º- O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 [...] VIII- Gestão democrática do ensino público na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino; (...)
- Art.12- Os estabelecimentos de ensino respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
 I- Elaborar e executar sua proposta pedagógica; (...)
- Art.14- Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I- Participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta político-pedagógica da escola;
 II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática indicada na LDB n.9394/96 é entendida como uma construção social, ou seja, a escola é como uma organização social inserida num contexto local com identidade e cultura, interpretada como um lugar onde todos devem trabalhar para realizar um projeto coletivo, no qual todos se comprometem. É na relação entre as pessoas que ocorre a construção do conhecimento sendo possível pensar e concretizar em busca de um objetivo.

Partindo da idéia que a educação é toda influência que o ser humano adquiriu do ambiente social durante toda a sua vida, a fim de adaptarem-se as regras e aos valores sociais, saibamos que

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo dinâmico e evolutivo, invista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetiva-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda. (LUCK, 2009, p. 12)

Assim sendo, a comunidade local deve participar, não somente das escolhas dos diretores escolares, mas também das decisões e da busca de soluções aos desafios encontrados, assim como na realização de ações no seu cotidiano. Esta libertação do poder político burocrático requer compromisso, competência e vontade dos educadores para ocupação dos espaços abertos por novos paradigmas da educação. Luck nos assegura que

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a estes projetos a valorizar a sua contribuição a escola. (LUCK, 2009, p. 14)

Por isso reafirmamos que o foco da gestão democrática e de todo o trabalho educacional não é apenas a aprendizagem, mas, identificar barreiras, dificuldades que estão prejudicando os resultados da educação que se deseja oferecer. Essa gestão conduz o coletivo da escola a buscar os recursos pedagógicos e administrativos para o alcance dos resultados definidos pelo projeto político pedagógico.

A história do aluno deve ser considerada no processo de ensino, pois é necessário que seja mostrado para a equipe que os educandos, quando chegam à escola, são muito diferentes, em razão de terem passado por experiências distintas no decorrer de sua vida. E essas diferenças devem ser consideradas, de modo que se possam dar mais a quem precisa mais, fazendo da escola um espaço onde haja justiça e igualdade. Para Luck,

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas abranger, tal como uma rede, os problemas de fato, funcionam e se mantêm em rede. (LUCK, 2009, p. 15)

Por isso notamos que o ensino deve ser organizado levando em conta a igualdade de condições e permanência de todos na escola, o direito ao ensino público, a gestão democrática e o padrão de qualidade. O gestor deve exercer ação de estímulo e esclarecimento, realizando reuniões de estudo, observando os resultados de ensino e participando de debates de novos planos e programas. A escola é renovada e atualizada quando as concepções básicas que sustentam a prática escolar são realizadas por todos os envolvidos no processo educativo, o que pode ser facilmente conhecido pela forma de participação, pois a participação de todos amplia as oportunidades de se criar uma educação que alcance a todos no âmbito escolar. Lourenço Filho foi quem disse que

A administração dos professores diz respeito ao necessário entendimento entre corpo docente e a direção da escola para a coordenação geral dos trabalhos. Três pontos capitais devem ser aí considerados: a interpretação dos programas, a avaliação do rendimento do ensino, e o incentivo do aperfeiçoamento continuado de cada mestre. (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 116)

Os programas de que o autor fala indicam aos professores os objetivos de ensino, o conteúdo e as recomendações para uma melhor aprendizagem dos alunos. Um bom gestor possibilita e incentiva os seus funcionários a buscar uma formação continuada, para que haja assim um suporte para o seu trabalho.

Existem diversas formas e métodos de ensino, por isso é recomendável que se utilize um pouco de cada uma para que se alcance uma melhor educação. O mesmo autor ainda comenta:

Cada uma dessas formas corresponde a uma concepção diferente do processo de ensinar e aprender. A forma linear, característica do ensino tradicional, tende a resultados de caráter formal. A forma globalizada salienta a importância da aquisição de técnicas, hábitos e atitudes, não simplesmente a fixação de noções parceladas de cada disciplina. (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 116)

O projeto político pedagógico é considerado como uma direção para a organização da escola, tendo em vista a democratização do ensino e das relações que se desenvolvem no interior do sistema escolar, desde que sua elaboração seja de um esforço coletivo. A decisão coletiva possibilita maior envolvimento dos diferentes funcionários na definição da direção e da realização dos propósitos educativos assegurando um maior compromisso de todos.

A democratização da escola, não diminui ao processo da escolha do diretor, pois vai além, apontando para uma mudança na distribuição do poder no interior da escola. Realizar levantamento da participação coletiva das decisões substantivas, que se definem a organização e funcionamento da escola. Estas concepções indicam caminhos que ajudam os profissionais da escola a definirem a educação a ser oferecida, tornando possível romper com as imposições burocráticas que impedem a ação de decisões, ao abrir uma diversidade de caminhos, definidos pelo coletivo dos educadores no processo de participação, socialização de conhecimentos e ações. Segundo Paro, "Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica". (2000, p. 9)

Pode ser que a ação democrática até seja um sonho impossível de se realizar, mas isso não quer dizer que não possa vir a acontecer, pois quando há a participação de todos nas decisões a serem tomadas, surgem diversas idéias que contribuem para a gestão.

4 O DIRETOR LÍDER

Um diretor não ocupa apenas a autoridade da escola, nem o administrador eficaz, como se sonha para o sucesso de uma escola. Ele tem que dar conta da qualidade de ensino em sua escola e tudo que for necessário para alcançá-la. Obter um bom diálogo com professores, funcionários, alunos e pais, ser facilitador para o direcionamento do projeto pedagógico da escola, a semelhança de conteúdos programáticos entre as turmas, ter uma boa participação nas diretorias de ensino e na secretaria da Educação. Isso deve estar dentro do diário do bom gestor.

O diretor líder vai além do gerenciamento, ele organiza, facilita e cria condições favoráveis ao aproveitamento dos alunos exercendo uma grande influência no comportamento dos educadores. Para Jones,

Dar responsabilidade às pessoas permite que elas tenham a oportunidade de assinar seu nome num projeto de sucesso, não importa o quão pequeno ele seja. Isso lhes propicia um desafio de crescimento de forma definida e mensurável. Considerar os membros de sua equipe responsáveis por suas tarefas é tratá-los como iguais. (JONES, 2006, p. 109)

O diretor líder não se opõe a registrar no plano da instituição, as decisões tomadas pela equipe, pelo contrário está sempre atento e acolhe, auxiliando suas ações para que sejam colocadas em prática. Vejamos o que também diz Jones:

E se Deus está aberto aos nossos pensamentos e opiniões, um líder não deveria estar aberto à sua equipe e às suas idéias? A vida envolve colaboração, criação conjunta e companheirismo. Que melhor maneira de demonstrar isso do que sendo um líder que ouve e que responde? (JONES, 2006, p. 94)

Quando o diretor reconhece o trabalho da sua equipe, ele a motiva a realizar cada vez melhor o seu trabalho. Isso nos mostra que depende muito de um bom diretor para que todos os demais profissionais possam colaborar para a democratização escolar.

O melhor seria se as crianças aprendessem desde pequenas a democratizar, e é por isso que cabe aos diretores e aos demais profissionais da educação colaborarem para que isto aconteça, ensinando-as e dando exemplo nas salas de aula. A possibilidade das crianças organizarem sua própria aprendizagem é uma característica fundamental numa escola democrática. A princípio desse modelo é a participação dos estudantes na tomada de decisões entre os vários temas. O aluno, com a ajuda do professor, pode debater a escolha das atividades. Na rede há competências e habilidades relacionadas de acordo com cada faixa

etária e que não pode ser esquecida. E cabe aos docentes definir quais aprendizagens estarão presentes a cada proposta.

Os educadores costumam dizer que as crianças aprendem o que vivenciam. Ou seja, o poder do exemplo é bem maior do que as palavras. Por isso, não costuma funcionar muito bem a política do "faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço". Manuais de conduta podem ter uma finalidade, mas não estabelecem uma cultura corporativa. Os líderes dão o exemplo pelo que eles fazem. (JONES, 2006, p. 113)

Se um diretor ou um professor chega atrasado, mas exige pontualidade, isso se manifestará de diversas maneiras nas atitudes dos alunos. Os seus atos e comportamentos serão sempre observados por todos, por isso é bom que se goste do que está semeando porque logo estará colhendo. "Ao lado da educação formal recebida na escola, existe todo um conjunto de conhecimentos, atitudes, habilidades, hábitos e comportamentos que são adquiridos pelo indivíduo através do sistema informal de educação".(PARO, 1993, p. 53)

A educação oferecida pelo sistema informal pode contribuir muito na prática da democratização da escola, pois se referem a uma realidade presente e repleta de significados. Conforme Paro,

O problema de autonomia da escola, em termos burocráticos, diz respeito, acima de tudo, aos mecanismos que permitem ou dificultam/ impedem a participação de todos os setores envolvidos na educação escolar na tomada de decisões a respeito de seus objetivos e na pressão junto ao estado no sentido de viabilizar o efetivo funcionamento da escola de acordo com os interesses das amplas camadas da população que esta deve servir. (PARO, 1988, p. 59)

O conceito da participação, motivado pelo diretor, pode ter muitos significados, além de poder ser exercido em diferentes níveis. Pode-se pensar na participação em todos os momentos do planejamento da escola, de execução e de avaliação, ou pensar que a participação pudesse ser apenas o ato de convidar a comunidade para eventos ou contribuir na manutenção e conservação do espaço físico. Portanto, as perguntas sobre "quem participa?", "como participa?", "no que participar?", "qual a importância das decisões tomadas?" devem estar sempre nas agendas de discussão da gestão da escola e nos espaços de definição da política educacional de um município, do estado e do país.

Não é fácil para o diretor garantir a participação e o processo democrático, pois existem opiniões e idéias em jogo no coletivo de cada escola. E outra dificuldade é manter coerência entre o sonho e realidade da escola. Pode aparecer o cansaço e o desânimo, mas motivar é sempre importante para se alcançar a meta. Mesmo quando se alcança a meta desejada, o êxito depende da continuidade dos esforços, pois nem sempre todos querem

continuar a caminhada. Ao se pensar num projeto político pedagógico da escola, tem que ter consciência, desde o início, dessas dificuldades.

Os elementos facilitadores para que o diretor alcance o êxito na construção coletiva do projeto podem ser: uma comunicação eficiente; um bom suporte institucional e financeiro; controle, acompanhamento e avaliação do projeto; um ambiente favorável, atrativo; credibilidade e um bom referencial teórico que facilite encontrar os principais conceitos do projeto. O projeto político pedagógico de uma escola deve constituir um processo de conscientização de formação cívica, ele depende, sobretudo da ousadia de seus gestores.

Ao pensar em gestão democrática do diretor-líder, somos levados imediatamente a pensar em autonomia e participação. A autonomia é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois se pode crer na idéia de liberdade total ou independência, quando temos de considerar os agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional. Por isso, deve ser trabalhada, a fim de equacionar a possibilidade de direcionamento camuflado das decisões, ou a desarticulação entre as diferentes esferas, o domínio de um determinado grupo, ou, ainda, a desconsideração das questões amplas que envolvem a escola.

Ao conseguir a participação dos educadores, alunos, funcionários e pais no funcionamento da escola, o diretor-líder alcançará os objetivos pretendidos e a autonomia tão sonhada.

5 CONCLUSÃO

A democratização da gestão escolar não tem um fim em si mesmo, mas é um meio para que a escola realize o seu trabalho oferecendo um ensino de qualidade. A procura de uma nova qualidade que recoloca a questão da função social da escola, objetiva estender a todos uma escola diferente, propondo uma revisão crítica dos conteúdos por ela desenvolvida.

Ficou evidente que o assunto sobre a vivência da democracia no cotidiano escolar é muito amplo e que a verdadeira participação requer a competência para formar e trabalhar com representantes do sistema de ensino e das comunidades escolar e local.

Essa pesquisa pode somente identificar a face cotidiana da escola, mostrando a estudantes e pesquisadores o que eles precisam fazer para ajudar a escola a superar seus momentos de dificuldade e viver a autonomia plenamente e melhor. No entanto, é fundamental manter amplo os caminhos para o diálogo, facilitando que os problemas sejam resolvidos na própria instituição. E ainda é mais urgente neste momento em que a informação está cada vez mais descentralizada com as redes sociais, criando uma falsa ilusão de que as dificuldades podem ser resolvidas, sem o rumo que leva ao fortalecimento das instituições democráticas.

Assim, podemos entender que a democratização começa, depois do meio familiar, no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários e alunos, possam discutir criticamente o dia-a-dia da escola. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar pela democratização da educação no nosso país.

Podemos afirmar que a gestão democrática é um processo que é sustentado no diálogo e na participação ativa dos sujeitos da escola, na construção coletiva de regras e procedimentos para que se alcance o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na escola, e isto ainda não é uma realidade total no nosso país, por mais que seja proposta pelos municípios e estados, pois existem profissionais que não entenderam a beleza e a importância da democracia e ainda vivenciam o processo educativo somente como administração e não como gestão democrática. Vivenciar a democracia na escola significa participar mais da mesma, estar envolvidos nela, e um gestor competente precisa envolver os profissionais da escola e principalmente os alunos, não deixando-os de lado ou até mesmo no esquecimento, e sendo assim podendo trazer os alunos para próximo à gestão.

Estes aspectos apontados neste texto servem como um norte, como um desejo de organização escolar, mas também temos o dever, como educadores, de operar com os conceitos, colocando-os a serviço da realidade.

Em conclusão, compreendemos que a escola amplia sua qualidade quando aprende com as práticas em seu cotidiano, o trabalho coletivo, as relações solidárias, os diferentes saberes e a participação de diferentes pessoas. O encontro da teoria com a prática produz processos reflexivos. As escolas expõem muitas informações sobre sua atualidade: dificuldades, acertos, desacertos; demonstram sua vontade de acertar, de ser competentes, de serem eficientes eficazes e a necessidade de serem ouvidas e atendidas. Que esta monografia possa ajudar um pouco neste tão vasto processo de democratização no âmbito da educação escolar. E que outras pesquisas possam ainda ser feitas sobre este tão importante assunto.

FEPESMIG

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Presidência da República do. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 18 abr. 2016.
- FÉLIX, Maria. **Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial**. Ponta grossa: Cortez, 1989.
- GADOTTI, Moacir. **Organização do trabalho na escola**: 2. ed. São Paulo: Ática, 1994.
- JONES, Laurie Beth. **Jesus, o maior líder que já existiu: a força das relações**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa. In: _____. **Técnica de pesquisa**. 3.ed. rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.
- LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências: elementos da educação**. Curitiba: Positivo, 2009.
- LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. **Organização e administração escolar: curso básico**. Brasília: Mec, 2007.
- MARTINS, José. **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1991.
- PARO, Vítor Henrique. **A escola e formação profissional: a educação e o trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- _____. **Escola de tempo integral: administração escolar**. São Paulo: Cortez, 1988.
- _____. **Gestão democrática da escola pública: a utopia da gestão escolar democrática**. São Paulo: Ática, 2000.

