

N. CLASS.	M 371
CUTTER	N 4699
ANO/EDIÇÃO	2015

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS/MG

PEDAGOGIA

SEBASTIÃO ROSA NETO

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Varginha

2015

FEPESMIG

Registro: 153319
Data: 11/09/15

SEBASTIÃO ROSA NETO

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Monografia apresentada ao Centro Universitário do Sul de Minas Unis/MG, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado no Curso de Licenciatura em Pedagogia. Orientadora: Prof. Ms. Vânia de Fátima Flores Paiva.

Varginha
2015

Grupo Educacional UNIS

SEBASTIÃO ROSA NETO

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

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

Aprovado em: 25 / 06 /2015



Prof. Ms. Vânia de Fátima Flores Paiva



Prof. Esp. Gisele Mendes Alves



Prof. Esp. Solange Inácio Ribeiro Conde

OBS.:

Dedico este trabalho aos meus dois filhos pela
doação carinhosa do tempo que antes era
dedicado a eles, e que durante o período da
minha formação deixou de ser, e a minha
querida Esposa que me acompanhou,
incentivou durante toda a caminhada até agora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me capacitou a cada momento e não me deixou desistir, pela fé e coragem que ele me deu. Agradeço a minha dedicada esposa, que caminhando sempre ao meu lado, compreendeu a importância deste momento.

“Em primeiro lugar, todos aqueles que nasceram homens, nasceram para o mesmo fim principal, para serem homens, ou seja, criatura racional, senhora das outras criaturas, imagem verdadeira do seu Criador.”
(Comênio)

RESUMO

Este trabalho visa retratar o modelo de gestão escolar utilizado atualmente, em suas diversas nuances, sob o ponto de vista de alguns autores e pensadores, os quais se destacam Oliveira (2002), Luck (2009). Tal estudo assume caráter relevante devido ao fato de vários estudos e pesquisas abordarem a importância da gestão democrática como fator que propicia não só o bom andamento do trabalho interno da instituição de ensino, como na vida de inúmeras famílias, que serão influenciadas pelas decisões tomadas pela instituição. O objetivo deste trabalho é auxiliar na discussão desse importante tema e trazer luz ao entendimento das diretrizes legais para a gestão escolar. Este objetivo será conseguido, a partir de uma nova visão de gestão e por meio de revisões bibliográficas, conforme Marconi, Lakatos (2003). O estudo evidenciou que gestões escolares desenvolvidas de forma democrática, refletem o tipo ideal de gestão, que traz à tona os problemas detectados em diversas visões, buscando decisões coletivas e não só o entendimento unilateral da administração da instituição educacional, como também a comunidade no espaço onde está inserida, aqui entendido como a estrutura física da instituição, os seus profissionais e os alunos, como também suas famílias e comunidades, que vivem no entorno da escola, e que não podem ser excluídos das discussões e de decisões que influenciarão diretamente em suas vidas, na de seus filhos e na comunidade como um todo. Demonstrou ainda que em uma gestão escolar democrática efetiva a formação continuada de todos os atores ligados à educação se torna necessária para a concretização deste objetivo e que quanto maior a participação de todos, mais se concretizará uma educação cada dia melhor e mais democrática.

Palavras-chave: Democracia. Gestão Democrática. Comunidade. Escolar. Decisões Coletivas.

ABSTRACT

This work aims to portray the school management model currently used in its various nuances, sobbing point of view of Authors and Some thinkers, What The stand Oliveira (2002), Luck (2009). Such studies assume because the que character relevant fact according to the authors, now addressed this research, demonstrate an importance of the democratic management as factor que provides no only the smooth running of the internal work of the teaching institution, as in the lives of countless families, that will be influenced by decisions Taken By institution. The objective this work and help discussion in this important topic and bring light to the understanding of the legal guidelines for school management. This achieved objective sera, the From this new vision through literature reviews, as the Marconi, Lakatos (2003). The study showed que school managements developed democratic way, and the ideal type of management, which brings to the fore problems detected in various views, seeking collective decisions and not only the unilateral understanding of directors of educational, how also the community space where is inserted, here understood As the physical structure of the institution, its staff and students, as also their families and communities, which live without surroundings of the school, and que can not be deleted from que influence decisions directly discussions in their lives , in the its children and community how hum all. still a que demonstrated in the democratic effective school management continuing education a all actors democratic school management becomes necessary for the implementation this goal is a greater than participation of all paragraph an education each diameter better and more democratic.

Keywords: Democracy. Democratic Management. Community. School. Collective Decision making.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	13
2.1 Um pouco da história da gestão democráticas.....	17
2.1.1 Determinantes internos	17
2.1.2 Determinantes externos	19
2.2 A liderança participativa na promoção da gestão democrática	20
3 A AÇÃO COMUNICATIVA COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A GESTÃO.....	23
4 CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o tema gestão democrática nas instituições escolares, sob a luz de autores e pensadores, os quais vem a corroborar com o estudo, apontando a importância deste tema, no contexto não só escolar, como no social, comunitário, e também avaliando a hierarquização destas gestões nas escolas, em que fica evidenciado que uma gestão ineficaz pode gerar problemas de difíceis soluções.

Tal abordagem se faz necessária, com o objetivo de demonstrar que os caminhos da gestão escolar devem passar necessariamente pela troca de informações entre os profissionais da escola e a comunidade, daí o tema gestão democrática escolar ser tão pertinente.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional evidencia no seu art. 3º, que o ensino será ministrado com base em princípios, sendo que um deles faz referência à forma de gestão: “[...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]” (BRASIL, 1996, p.1). Porém ainda se vê que muito falta até que se possa sair da teoria para a prática da aplicação da gestão democrática no ensino público, pois ainda se presencia nas escolas públicas, gestões autoritárias, que pouco abrem espaços para a participação da comunidade, demonstrando dificuldades na aplicação da democracia evidenciada na lei (SANTANA E SCHMITZ, 2012).

Para Luck (2009), estudiosa incansável sobre o tema, a gestão escolar atingiria seus objetivos quando somado a equipe pedagógica, equipe administrativa, alunos, pais e comunidade como um todo, a escola teria muito a ganhar com decisões mais coerentes com os objetivos das diretrizes políticas e pedagógicas, dentro do seu projeto político pedagógico. Para que isso ocorresse seria necessário que os gestores dessem condições para que o ambiente seja favorável para a tomada de decisões conjuntas, senão vejamos:

[...] o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LUCK, 2009, p.24)

Como se observa, a gestão assume uma dimensão e um enfoque de atuação na educação que se compromete com a democracia por meio da participação. Portanto, faz-se

necessário salientar a importância desta atuação para a comunidade, que é a parte mais interessada no sucesso desta relação de gestão junto à escola, pois uma gestão eficaz influenciará não apenas no aprendizado dos filhos/estudantes, como também nos adultos que estas crianças se tornarão.

A investigação toma por base um levantamento de pesquisa bibliográfica que resultou na coleta de material de autores como Luck (2009), Oliveira (2009), Oliveira (2006), Morais (1999), Matos (1996), Oliveira (1991), com o objetivo de fundamentar teoricamente o trabalho.

Em uma pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2003), a primeira fase da análise e da interpretação é a crítica do material bibliográfico, sendo considerado, um juízo de valor sobre determinado material científico. Divide-se em crítica externa e interna, nas quais, se entende como valor externo, o significado, o valor histórico do documento, sua autenticidade, as mudanças ocorridas na obra, nas diferentes edições, etc., e como crítica interna, aquela que aprecia o sentido e o valor do conteúdo.

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 158).

Portanto, a pesquisa bibliográfica será a metodologia utilizada nesta investigação, que tem por objetivo, demonstrar não só a importância da gestão democrática, mas os resultados positivos que ela traz para as instituições educacionais e as comunidades nas quais estão inseridas.

Para alcançar este objetivo, no Capítulo II, utilizar-se-á de comparações de diferentes visões, que buscam questionar as atuais gestões e aquelas que demonstram, além de maior eficácia na busca de soluções dos problemas encontrados nas instituições educacionais, se torna quase unânime a necessidade da abordagem democrática nas gestões escolares.

Enfatizar-se-á ainda, no Capítulo III, a importância da excelência da comunicação como fator determinante para que as ações sejam claramente entendidas, após discutidas, sejam colocadas em prática, favorecendo a busca do objetivo maior que é uma gestão democrática escolar, capaz de trazer benefícios a todos os seus atores, na escola e na comunidade que ela está inserida.

Procurar-se-á concluir esta investigação elaborando uma análise e apresentando as percepções do pesquisador em relação ao tema estudado, em que se acredita que em uma gestão compartilhada os liderados passam a apresentar comportamentos que convergem para uma mesma direção, se comprometendo com as decisões tomadas em conjunto, a partir de objetivos comuns reconhecidos como significativos por todos os que compartilham da mesma visão.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

A gestão democrática escolar busca os mecanismos legais que estimulem e fortaleçam a participação da comunidade como um todo: desde as decisões relacionadas ao contexto educacional e/ou pedagógico, na elaboração de políticas educacionais, como também, às decisões administrativas de organização da escola e/ou aplicação de recursos a ela destinados. Essas participações devem abranger toda a comunidade em que a escola estiver inserida, acionando também a participação da sociedade civil organizada, através de seus conselhos e/ou organizações não governamentais, que na troca de opiniões e vivências, poderão auxiliar no enriquecimento das discussões para a melhoria da gestão escolar. Para Medeiros (2003), a gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social (apud LUCE; MEDEIROS 2008).

A trajetória da institucionalização da gestão democrática nas escolas públicas passou por um processo de transformação até os dias atuais. Na seção a seguir apresenta-se parte desta história.

2.1 Um pouco da história da Gestão Democrática

Conforme Oliveira (2002), nas décadas de 40 e 50, se entendeu que a miséria e a pobreza eram fatores de prejuízo para o Estado, e o governo deixava de crescer economicamente se não investisse em educação de massa, para uma sociedade considerada miserável, e que vivia na sombra do Estado, causando prejuízo. Estas constatações possibilitaram ao governo de rever suas políticas educacionais e sociais, acreditando que através da educação a população economicamente inativa, passasse a se educar, se profissionalizar e a produzir lucros ao governo, deixando de ser um “peso” para sociedade.

O movimento de mudanças no campo educacional, que tem como pano de fundo, a pobreza da América Latina em geral, fez com que se unissem os países na busca de soluções que tirassem da profunda pobreza, e essa população inativa passasse a produzir lucros, através da formação educacional e técnica/tecnicista, e com isso atendesse ao interesse das indústrias que nesse período, se expande nesses países, e essa formação passa a ser prioridade em todos esses países, em especial, no Brasil. (OLIVEIRA, 2002)

Através das discussões entre os países da América Latina, se torna essencial que o processo educacional seja revisto, e atue junto a comunidade mais pobre, com finalidade de extrair da pobreza essa população, mudando assim o contexto social, que somente teria continuidade com a mudança planejada por equipes técnicas na formação educacional desta população e posteriormente, a formação técnica que impulsionaria esse processo industrial que avançava no Brasil, com a necessidade imediata de profissionais habilitados pra trabalhar nas máquinas e em todo o seu processo produtivo. (OLIVEIRA, 2002)

Essas mudanças se tornaram efetivas nas décadas de 90, através de ampla discussão em todos os setores que norteavam o processo social e educacional do país, possibilitando a criação de parâmetros que pudessem ser aplicados na educação que além de nortear, visavam a melhoria e a formação de profissionais em todos os setores na busca de melhoria dos processos industriais e trazer a população mais pobre para ser economicamente ativa, passando a gerar lucros ao país (OLIVEIRA, 2002).

Com a melhoria da educação e a busca constante da democratização de todos os setores do país, que já não estavam mais sobre o autoritarismo do regime militar, a discussão educacional, visa agora a gestão financeira, sem o qual, todos os acordos e pensamentos cairiam por terra, pois tudo dependia de soluções econômicas e a população em geral exige a participação efetiva nesse processo de gestão. (OLIVEIRA, 2002)

Neste processo de transformação da sociedade em geral e transformação dos processos educacionais, a visão de Mattos (1996), na qual explica a necessidade de gestão compartilhada ou gestão democrática educacional, se fez mister de forma que toda a comunidade fosse representada e atuasse na fiscalização, discussão e troca de ideias sobre o que investir, onde investir, e em continuidade a esse processo, a gestão democrática passou a ampliar seu campo de discussão do campo econômico para o processo gerencial, sobre os currículos escolares, os projetos pedagógicos e a discussão sobre os saberes a serem apreendidos nas escolas e os meios de atuação de todos os envolvidos neste processo.

Um apelo das ruas, assim como uma busca incessante pela melhoria no campo educacional, passa obrigatoriamente pelo financiamento público, de onde vem, para onde vai, quais ações a serem desenvolvidas, quais regras devem ser seguidas, como serão investidos os recursos financeiros.

Essas reivindicações foram atendidas nas leis complementares, após a constituição de 1988, no qual o capítulo que trata dos recursos direcionados para a educação, deixa clara a importância do controle pelos diversos atores da educação e a sociedade civil organizada.

Essas leis vieram a formalizar os anseios dos professores, profissionais da educação e a população em geral, que ficam muitas vezes reféns de gestores centralizadores e autoritários. Como exemplo dessa conquista, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, vem definitivamente ao encontro desses anseios, se tornando obrigatório e não mais opcional que as escolas e instituições educacionais públicas busquem as parcerias junto às comunidades onde estão inseridas e todo o seu corpo docente, uma vez que a educação é abrangente e se desenvolve nos diversos segmentos da sociedade:

Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil nas manifestações culturais (BRASIL, 1996. p. 1).

Para que se torne possível a aplicação dessas leis, que visam fortalecer as gestões de forma que se tornem cada vez mais democráticas, é fundamental que novos líderes sejam preparados para assumir seu papel de liderança e colocar em prática estas mudanças, pois o líder tem metas a alcançar e deve inicialmente fortalecer a comunicação junto aos seus comandados inicialmente, como indica Oliveira:

Comunicando-se bem com seus liderados, com seus colaboradores, o líder passa a conhecê-los, fica sabendo o que pensam, do que gostam, quais os seus desejos, quais as suas necessidades e, dessa forma, ao passar-lhes uma tarefa, ao exigir deles o cumprimento dos deveres, sabe fazer que vejam as vantagens que obterão e torna claro para eles como serão capazes de realizar o trabalho. (OLIVEIRA, 1991. p. 10)

A gestão democrática escolar passa inevitavelmente pela atuação eficaz do diretor, que é o líder do grupo, e quando o seu trabalho é bem executado, todos saem ganhando.

A formalização da gestão democrática, segundo a LDB 9394/96, estabelece que se democratize a gestão, sem deixar de levar em conta as peculiaridades de cada instituição de ensino.

Art. 14º. 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 escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Diante da trajetória de construção da Gestão Democrática na educação pública percebe-se que tais leis vêm ao encontro dos anseios dos profissionais da educação, porém a existência de uma legislação por si só não tem garantido a atuação democrática dos gestores e

não tem apresentado modificações no que vem sendo sedimentado durante décadas. Para melhorar é necessário transformar esse gestor escolar em líder, que faz da comunicação uma ferramenta fundamental nas parcerias rumo a gestão participativa, na qual a ação de cada membro da comunidade terá sua atuação formalizada, capaz de contribuir com o processo de gestão ao passo que colhe os benefícios da participação e auxilia na solução de problemas que possam existir nas instituições de ensino.

A questão da gestão democrática escolar muitas vezes fica subentendida como uma oportunidade para expor vários pensamentos, ou seja, tem-se a gestão democrática como viés para uma enxurrada de opiniões a cerca dos mais diversos assuntos que norteiam a escola. Logo, corre-se o risco de limitar todas as possíveis maneiras que a gestão possui para bem conduzir o ensino aprendizagem, sem falar da ideia errônea de que preencher o calendário escolar com eventos que contam com a participação da comunidade seja algo que efetive a gestão democrática, pois muitas vezes, esses acontecimentos tornam-se corriqueiros, cansativos e não contribuem com a escola, pois podem não ser tão significativos.

Mesquita (2013) pondera que diante do quadro de constantes mudanças no contexto geral da sociedade, a velocidade com que isto vem ocorrendo muitas vezes faz com os setores cresçam de forma desordenada, se fazendo necessário organizar os diversos setores. Neste sentido, a escola como instituição educacional, precisa ocupar o seu espaço, não ficando alheia a estas transformações, dado a importância do papel para a construção do bem estar social e da formação do cidadão, enquanto pessoa de direitos e deveres. E para que isso ocorra, a forma de gerir as instituições educacionais se tornam cada vez mais decisivas:

A gestão escolar é o meio pelo qual as instituições educacionais são conduzidas e organizadas, tendo em vista os fatores econômicos, políticos, estruturais, pedagógicos, sociais, dentre outros. É a partir das ações da gestão que a escola toma posse de seus métodos e perspectivas para o desenvolvimento dos processos educativos. Aliada a ela, surge a democratização da mesma que tem sido um assunto corriqueiro no meio educacional. (MESQUITA, 2013, p. 04).

Com o avanço da concepção de gestão escolar democrática, cada vez mais efetiva na sua aplicação, se torna mais claro e evidente a sua importância para que cada setor tenha pleno conhecimento de sua função na participação da gestão, seja na equipe gestora, disponibilizando informações e esclarecendo a todos sobre os aspectos que envolvem a gestão e/ou como cada setor pode e deve atuar, inclusive os conselhos deliberativos, sendo envolvidos não somente como conselhos consultivos, mas principalmente no papel decisório daquilo que envolve a gestão. Neste sentido, os conselhos podem sugerir e opinar sobre

questões que tratam desde os fatores administrativos propriamente ditos, como os educacionais, o desenvolvimento e a aplicação do projeto político pedagógico da escola, regimento interno e outras ações que envolvam a gestão escolar.

Outro aspecto da gestão democrática que revolucionou a gestão escolar trata-se das eleições para diretores. Mas, mesmo com essa institucionalização em vários municípios brasileiros e a obrigatoriedade da existência de conselhos escolares, a gestão democrática ainda encontra barreiras para se efetivar na prática. Sobre este assunto, Mesquista (2013, p.5), diz:

O envolvimento da comunidade escolar na escolha do diretor da escola e a implantação dos conselhos escolares com papel deliberativo e decisório. Sabe-se que ainda hoje, no Brasil, que apesar de se passar tanto tempo da implantação da democracia em nosso país, o ensino público ainda reflete os velhos moldes da administração clássica, onde a ênfase se dava no cumprimento de normas e técnicas padronizadas e rigorosas que deviam ser seguidas por todas as escolas, para que estas trabalhassem da mesma forma.

Como se vê, os modelos tradicionais de gestão ainda convivem com a atualidade que anseia por mudanças na forma de gerir e esta história vem trazendo até os dias atuais experiências de sucesso e fracasso, no que diz respeito à gestão democrática da escola pública.

Paro (1992) explica que, para que a comunidade possa fazer parte das discussões, ações desenvolvidas na gestão das escolas públicas e avançar neste sentido, implica discutir sobre os fatores que são determinantes da participação dentro e fora da escola. Tanto os fatores internos quanto os fatores externos são condicionantes para uma boa ou má gestão escolar democrática.

2.1.1 Determinantes internos

Muitos são os fatores internos de uma instituição educacional que impedem ou dificultam o melhor desempenho da gestão escolar para que se torne cada vez mais democrática, mas isso não deve ser utilizado como desculpa para não atuar e buscar melhorias na escola como um todo, pois se por um lado as condições materiais da escola não garantem que se terá um boa relação democrática com os conselhos escolares e outros atores da gestão, é certo que se sabe que quando a infraestrutura é precária a dificuldade se amplia.

Com relação aos fatores internos da unidade escolar que dificultam ou impedem o acesso da comunidade nas discussões das gestões escolares, podemos falar e citar alguns tipos de condicionantes: materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos.

Condicionantes materiais: referem-se às condições objetivas de trabalho e de relação presentes nas escolas. Se, por um lado, condições ótimas não são garantia, a priori, de relações democráticas, por outro lado, sabe-se que as estruturas materiais precárias dificultam a participação. A preocupação com a recuperação de infraestrutura, com aquisições de materiais, equipamentos etc., são necessários a um trabalho pedagógico, e pode levar à deixar de lado outros aspectos igualmente importantes na gestão. Por outro lado, alerta-nos o autor, é preciso tomar cuidado para que a precariedade material não se torne uma desculpa pra nada fazer. (PARO, 1992, p. 10).

A maneira em que o gestor se organiza na instituição certamente terá uma relevante relação de aproximação ou afastamento dos atores participantes da gestão escolar. Se por um lado a atuação da gestão é pautada de forma verticalizada, impondo suas decisões e somente informando sobre os aspectos administrativos, ou se a direção não foi eleita pela comunidade, os mecanismos de atuação dos conselhos escolares não são discutidos, resulta no não favorecimento da relação entre escola e comunidade e dificulta os avanços tão necessários para a democratização da gestão escolar, que comprovadamente, é a melhor opção de gestão. Isto é caracterizado como condicionantes institucionais.

Condicionantes institucionais: são de grande importância, vinculando-se a aspectos como organização formal da escola em todos os seus aspectos administrativos, hierárquicos, formas de provimento do cargo de direção, existência de mecanismos de participação coletiva, como os conselhos escolares, grêmios etc. Sabemos que as estruturas dos sistemas educacionais e das unidades escolares no Brasil constituem-se de forma verticalizada, favorecendo relações de mando e submissão, em detrimento de relações "horizontais", mais simétricas e participativas. Igualmente, as formas de acesso aos cargos de direção nem sempre resultam da vontade do coletivo da escola, sendo muito frequentemente resultado de indicação política. A isso se soma a fragilidade na implantação, implementação e conservação dos mecanismos de participação coletiva. Para superar esses obstáculos é preciso que as escolas procurem construir e manter mecanismos institucionais que viabilizem a participação de seu coletivo. (PARO, 1992. P. 10)

Existem também condicionantes sociais e ideológicos que podem alavancar uma gestão escolar quando bem administradas ou travar definitivamente uma gestão escolar quando desenvolvida com o intuito de atender a interesses de um determinado grupo, muitas vezes em detrimento de outro grupo menos favorecido pela gestão. É natural que dentro das escolas existam divergências de interesses em relação a atuação da gestão dentro de assuntos que beneficiem um determinado grupo. A melhor forma de resolver este tipo de problema é

trazer para a discussão os problemas encontrados e dialogar em reuniões nas quais estejam representados todos os seguimentos dos grupos que atuam diretamente junto a instituição educacional. Cada grupo traz em si todo um histórico de crenças, concepções sedimentadas ao longo do tempo, nas relações existentes na comunidade de acordo com seus costumes, hábitos, vivências, e também na concepção individual de cada indivíduo. Levando-se em conta suas relações individuais familiares, o tipo de trabalho desenvolvido pela comunidade como um todo e individualmente é somente a partir desse entendimento, que a escola pode tentar promover uma participação efetiva, em que todos participam sendo respeitados na sua individualidade e como grupo. Diante desta discussão ampla sobre os temas mais variados sobre a gestão escolar, os temas aprovados atenderão a todos de uma forma ou de outra e não somente a determinados grupos que durante muito tempo vem fazendo valer sua vontade, impedindo assim o crescimento da instituição como um todo, desde a questão administrativa, como a escolar. Paro (1992) fala da frequência como se encontra comportamentos ambivalentes em relação aos pais, “[...] do paternalismo ao autoritarismo, da tutela ao abandono, e com essas atitudes, alguns pais acabam por deixar de participar das atividades escolares, por insegurança, desconfiança ou falta de interesse” (PARO, 1992, p. 10). O autor também registra a existência de visões preconceituosas, que são produzidas dentro da escola, principalmente em relação àquelas famílias mais humildes, de origem mais popular.

Condicionantes político-sociais – interesses dos grupos dentro das escolas: atenta para a necessidade de se reconhecer a legitimidade da diversidade de interesses dos grupos que compõem o coletivo da escola. Isso quer dizer que as relações dentro da escola nem sempre são harmoniosas e sem conflitos, pois a consciência desses interesses não se dá de forma imediata nem espontânea; daí a necessidade não da sua negação, mas da superação dos particularismos em favor de um projeto coletivo.

Condicionantes ideológicos: sendo a participação uma prática social, é mediatizada por concepções, crenças, “sedimentadas, historicamente, na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e seus comportamentos no relacionamento com os outros”. Promover a participação implica considerar essa dimensão – o modo de pensar e de agir das pessoas – como um aspecto que pode facilitar /incentivar ou dificultar/ impedir a participação dos sujeitos na escola. Por outro lado, é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade, quanto sua própria postura diante da participação popular. (PARO, 1992, p. 10).

Como se vê, tais fatores condicionam as instituições à forma de gestão que vai contra aos anseios da comunidade e às necessidades da atualidade.

2.1.2 Determinantes externos

Quando se fala de instituição escolar, certamente tudo o que ocorre internamente na gestão deve ser avaliado e corrigido da melhor forma possível, pois são muitos os grupos envolvidos e devem ter participação efetiva na gestão. Mas para que esta participação possa atender às expectativas que envolvem a gestão escolar, deve-se levar em conta, que não basta que as famílias queiram participar da vida escolar, seja na questão educacional ou na gestão escolar propriamente dita, pois muitas vezes as escolas ao invés de facilitar esta parceria, dificulta cada vez mais, conforme:

Condições objetivas de vida da população: As condições de vida da população, enquanto fator determinante da baixa participação dos usuários na escola pública mostra-se tanto mais séria e de difícil solução quanto se atenta para o fato de que este é um problema social cuja solução definitiva escapa à medida que se possam tomar no âmbito da unidade escolar. Entretanto, parece que isto não deve ser motivo para se proceder de forma a ignorar completamente providências que a escola pode tomar no sentido, não de superar os problemas, obviamente, mas de contribuir para a diminuição de seus efeitos sobre a participação na escola. (PARO. 1992 p. 18)

Mesmo que as condições objetivas de vida da população possam dificultar a atuação democrática da gestão, esta precisa estar atenta e perspicaz na busca por estratégias que resultem na participação das famílias no processo de gestão.

2.2 A liderança participativa na promoção da gestão democrática

A participação da comunidade no processo de gestão escolar tem um fator fundamental para que se possa efetivar as ações que atendam de forma democrática a todos os atores envolvidos, desde os gestores até a comunidade e os pais:

A gestão democrática aponta para a necessidade da validação dos direitos constituídos nas leis nacionais, tais como a LDB e o ECA, que instituem a participação dos pais/responsáveis para elaborar e definir propostas educacionais, além de estabelecer responsabilidade compartilhada entre Estado e sociedade na construção do ser social. Para tal, o esclarecimento da gestão escolar, como também a participação da comunidade. Observa-se que os professores concordaram com a importância de os pais/responsáveis participarem nos processos decisórios; por conseguinte, ao mesmo tempo, justificaram a ausência da presença do próprio corpo docente com falta de tempo, sobrecarga de tarefas e até falta de preparo. (SANTANA. SCHMITZ. 2012. P. 13)

Para que o processo de formalização da gestão democrática escolar seja concluído, se faz necessário que se busque a opinião de todos os envolvidos especialmente no processo de ensino aprendizagem, na qual cada um pode acrescentar com o seu entendimento e no seu campo de conhecimento sobre as questões levantadas na gestão escolar. Com a efetivação dessa postura da gestão, concretiza-se o que vem a discorrer na Lei 9394/96, sendo que cada um traz a sua parcela de participação para que o processo democrático possa tomar forma nos padrões que todos desejamos. O professor como agente decisivo nas práticas que levam a aprendizagem não pode se tornar alheio ao que propõe a gestão escolar democrática, pois “Afiml, é o docente que sente na pele todos os fatores sociais, já citados anteriormente, que interferem em sala de aula” (MESQUITA. 2013. p 5).

A capacitação do docente para entender de forma ampla, clara e objetiva o seu papel na gestão escolar democrática é necessária, uma vez que o professor não traz necessariamente na sua formação inicial, o conhecimento necessário para participar de forma efetiva deste processo vital para a escola. O professor muitas vezes se esquece que toda e qualquer decisão tomada em relação a gestão escolar, inevitavelmente, influenciará diretamente no seu dia a dia e nem sempre positivamente, pois algumas das vezes as decisões são tomadas sem que se tome conhecimento das características daquela turma de alunos que no caso do professor conhece como ninguém e poderia trazer uma visão nova para produzir ações que realmente viriam a melhorar cada vez mais a escola como um todo e não somente nas questões educacionais.

Assim, o docente precisa possuir o conhecimento sobre o que vem a ser gestão democrática, pelo menos seu conceito básico, já que essa gestão deve ser norteada por ações que influirão diretamente no cotidiano da sala de aula, o “habitat natural” do professor. Por isso, chegar ao entendimento sobre essa democratização do ambiente escolar, é de fundamental importância para o bom desempenho das atribuições do professor, bem como na prática de uma administração escolar democrática efetiva.(MESQUITA. 2013. p 6)

Quanto à importância das trocas de experiências por todos os envolvidos na gestão escolar de forma democrática, Santana e Schimitz (2012), lembra que, com a participação dos pais e responsáveis, fica mais fácil tratar da importância desses no processo de aprendizagem do aluno. São muitos os problemas que impedem ou limitam a participação desses atores no processo de gestão escolar democrática. Na tomada de decisões, constata-se que não há uma cultura organizacional coerente, seguindo o que é determinado por algum grupo, em detrimento de outro grupo. Percebe-se também a ausência de interesse em participar de órgãos

colegiados pelos próprios membros da comunidade escolar, e por isso se deve focar os esforços na intenção de demonstrar a importância da participação no processo de gestão, que certamente fará diferença na formação destes alunos. “Ressalta-se que a família possui grande importância no que diz respeito à participação na escola, bem como tem influência sobre vários aspectos da educação e desempenha um importante papel no tocante à relação da comunidade com a escola”. (MESQUITA. 2013. p. 05).

A gestão participativa deve envolver além de uma equipe de gestão coesa e participativa, os conselhos escolares, os pais, alunos, a comunidade como um todo e também os funcionários dos estabelecimentos de ensino, que com a experiência adquirida durante o desenvolvimento de suas atividades cotidianas passam a possuir uma visão diferenciada dos demais atores que trabalham nas escolas. Assim se efetivando, a participação dos funcionários vai desde a elaboração de ideias que auxiliarão na solução de problemas detectados no dia a dia da instituição, como também, na tomada de decisões tanto administrativa como também no trato com os alunos, que no caso das instituições escolares, são o principal foco do trabalho.

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LUCK et al 2009. p. 23).

Garantindo a participação destes atores na gestão escolar, além de suas contribuições para a solução dos problemas do cotidiano, irão se sentir mais integrados e motivados a continuarem um trabalho que certamente lhes tornarão verdadeiros cidadãos.

3 AÇÃO COMUNICATIVA COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A GESTÃO

Como vimos anteriormente, são diversos fatores que impedem o desenvolvimento efetivo da gestão escolar democrática, e dentre eles podemos citar como falha grave, a falta de habilidade na comunicação do gestor com os setores diversos, sejam os docentes, discentes, pais/responsáveis ou a comunidade como um todo. Na tentativa de sanar uma lacuna, entre escola e comunidade, na qual não se torna claro até onde vai a atuação dos gestores, até que ponto cabe aos professores desenvolverem tais e tais atividades, ou o que realmente cabe aos pais/responsáveis, dentro deste processo que vem sendo implantado mas que ainda teima em manter-se nos moldes antigos. Pensando nisto, Moraes (1999) acredita que a cada dia torna-se mais necessário convocar os órgãos responsáveis pela educação, para acompanhar mais de perto o desenvolvimento da gestão, os professores buscando definir seus papéis, auxiliando a sanar as dificuldades que os impedem de participar efetivamente deste processo tão importante, e pais, funcionários e dirigentes da escola para rediscutir tarefas e funções, redefinir espaços e tempos, dialogar sobre objetivos e metas, como também abrir discussões sobre as políticas da escola. Precisa-se, como diz Habermas (apud MORAIS, 1999), reabilitar a esfera pública para que as pessoas possam decidir sobre a orientação das ações sociais, não mais por qualquer imposição coercitiva (externa ou interna) mas por uma disposição democrática de dialogar e alcançar um consenso unicamente em função da racionalidade das ações.

No pensamento de Moraes (1999) os participantes deste processo de gestão devem fazer uso da comunicação para buscar alcançar um entendimento sobre seus planos de ação, para coordená-los através de um acordo que é obtido através de definições das situações que admitem um consenso. A ação comunicativa exige uma interação e é, sobretudo, um mecanismo para coordenar ações. Na busca de um entendimento entre as partes dentro de um pensamento amplo de acordo com as realidades dos diversos atores que deverão construir esta nova realidade, na qual não se busca mais culpados e sim soluções para todo e qualquer problema detectado no processo estudantil dos estudantes.

Seguindo esta linha de raciocínio, Oliveira (2002), traz luz lembrando que no caso específico das políticas educacionais, é importante salientar que Constituição Federal de 1988, incorporou a gestão democrática da educação como demanda dos movimentos sociais. Seu texto apontou novas formas de organização e administração do sistema, tendo como objetivo

primeiro a universalização do ensino a toda população, e o envolvimento dos diversos atores deixa de ser uma opção, mas um caminho fundamental para que atinja o objetivo maior que é uma escola construída não só para todos, mas por todos.

Para tanto, é preciso fortalecer e melhorar a comunicação. E para que esta comunicação e outras ações da gestão sejam eficazes, se faz necessário que o gestor esteja preparado para lidar com situações diversas e pessoas com suas realidades e entendimentos diferenciados. Para sanar estas questões se faz necessário que se busque novos conhecimentos, novas abordagens por meio da ampliação de horizontes buscando melhorias para gerir não somente a empresa, mas principalmente gerir pessoas que quando bem direcionadas se tornam uma equipe coesa e unida.

Para Mussak (2003), uma contínua formação tanto do gestor, quanto de toda a equipe envolvida no processo de gestão, além dos professores, pais/responsáveis, se faz necessário, pois são todos agentes deste processo, e devem estar cada vez mais preparados para fazer valer seus direitos e cumprir com suas obrigações, porque, na velocidade em que o mundo atual muda seus conceitos, as pessoas que não acompanham estas mudanças não podem ou não devem permanecer à frente, pois podem prejudicar muito o bom andamento das empresas e dos grupos, senão vejamos:

O mundo não quer mais este profissional, aquele indivíduo incapaz de viver em condições adversas e que morre de medo de mudança, para quem ousadia, risco e empreendedorismo são palavrões, para quem a palavra 'estudar' significou apenas terminar a faculdade de para quem ascensão profissional é sinônimo de 'empreguinho garantido'. Sua marca registrada é a acomodação. (MUSSAK, 2003. p. 33)

No mundo atual, o gestor deixou de ser apenas alguém que segue uma cartilha e faz cumprir orientações pré-concebidas por pessoas que estão distantes da sua realidade. Hoje se fala do empreendedor, como alguém que enxerga além do que sugere suas competências x habilidades, busca inovar para melhorar a sua empresa ou sua equipe, conforme nos sugere Mussak (2003. p 32).

Ser empreendedor é fazer o que ninguém fez, encontrar novas soluções para antigos problemas, antecipar respostas a perguntas ainda não formuladas, agilizar processos, facilitar trâmites, acelerar resultados, colocar o sorriso antes do motivo pra sorrir. Empreender é gerar riqueza, patrocinar progresso, criar vida. O empreendedor não é apenas útil – é necessário (ou mais: é imprescindível!!) (MUSSAK, 2003. p. 35).

Um bom líder, não é aquele que fala, e não tem a mesma postura daquilo que prega. Exige dos seus comandados atitudes diferenciadas, mas não aplica no seu dia a dia as atitudes que tanto prega. Oliveira (1991) demonstra que, como diz o ditado, as palavras comovem e os exemplos arrastam e dá um exemplo desta importante característica do verdadeiro líder.

Conta-se que uma ocasião, um dos mergulhadores da equipe do cientista e oceanógrafo Jacques Cousteau, acabou morrendo afogado, quando buscava a âncora do Calipso – o navio do Jacques Cousteau. A tripulação ficou muito abatida, mas a viagem, o trabalho, a vida tinham que continuar. Cousteau não teve dúvidas. Vestiu a roupa do mergulhador falecido e disse:

- Vou procurar a âncora. Quem quiser me siga.

E mergulhou. A tripulação inteira também mergulhou. (OLIVEIRA, p. 15)

Um grande líder tem que estar conectado com as novidades do mercado, estabelecer uma comunicação eficaz com todos a sua volta, ter atitude exemplar que possa ser referência para todos, assim promoverá não somente o crescimento da sua empresa, sua equipe, e principalmente seu crescimento pessoal e profissional.

4 CONCLUSÃO

Neste momento, após abordagem sobre esta temática, considerada relevante para a qualidade da educação, pode-se afirmar que as questões da gestão educacional ainda estão longe de encerrar as discussões, e que muito ainda se tem que avançar para que possa atender com maior segurança este público, que serão os que darão continuidade a este país.

Toda a ação que efetivamente favorecer a participação ampla na discussão de medidas que promovam a melhoria do modelo de gestão escolar democrática utilizado atualmente é de suma importância, pois pode influenciar não só o bom andamento do trabalho interno da instituição de ensino, mas também vida de inúmeras famílias, que terão suas vidas influenciadas pelas decisões tomadas.

Com o avanço da discussão desse importante tema, as pesquisas e estudos trazem luz ao entendimento de novas diretrizes para a gestão escolar, pois a partir de uma visão sobre gestão que compartilha decisões, verifica-se que a forma ideal de gerir as instituições educacionais é a democrática, que traz à tona aos problemas detectados em seus diversos pontos de vista, incluindo o entendimento da administração da instituição educacional como também o da comunidade.

O avanço nas relações entre os gestores e suas equipes torna-se uma ferramenta fundamental para que se superem as dificuldades encontradas e fortaleçam o crescimento da instituição, juntamente com a equipe e todos que de uma forma ou outra tem uma relação direta com a gestão.

Proporcionar a participação de gestores e comunidade em capacitações contribuirá para o fortalecimento dos principais pontos da “relação gestão x equipe”, o que potencializará as atitudes e/ou competências do gestor, produzindo melhorias nas formas de comunicação, na descentralização do poder e ou informações, e finalmente nas relações com todos os atores participantes das relações com as instituições educacionais.

Torna-se fundamental para a melhoria da gestão que vise, não somente atender a LDB 9394/96, naquilo que diz respeito à gestão escolar democrática, mas principalmente, abrir as portas da escola para a população como um todo, assumindo um tratamento horizontal dentro da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Casa Civil. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 15 jun. 2015.
- LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. **Gestão democrática escolar**. 2008. Disponível em: <www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2666/gestao-democratica-escolar#>. Acesso em: 30 mar. 2015.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. p. 20-25
- LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Rio de Janeiro. 6. ed. DP&A, Ver ano p. 13-27
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 44-48.
- MATTOS, Lúcia Alves Faria (Coord.). **Gestão colegiada e qualidade de escola: documento III - a gênese dos colegiados de escola**. Belo Horizonte: Universidade do Estado de Minas Gerais, Faculdade de Educação, 1996. p. 9-25.
- MESQUITA, Alex. **Gestão Democrática: integração escola e comunidade**. 2013. Disponível em <http://monografias.brasilecola.com/educacao/gestao-democratica-integracao-escola-comunidade.htm#capitulo_2>. Acesso em 15 jun 2015.
- MORAIS, Silvia Elizabeth. **Autonomia e gestão democrática da escola à luz da teoria da ação comunicativa de Habermas**. São Paulo: USP, 1999.
- MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: 11. ed. Gente, 2003.
- NAURA SYRIA, Carapeto Ferreira, **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada**. 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87314213008>>. Acesso em 15 jun 2015.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**: 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-102.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. cap. 1, p. 9-39.
- OLIVEIRA, Paulo de. **Afiando o machado: técnicas de liderança para média chefia**. Aparecida: Santuário, 1991.
- OLIVEIRA, Silvana Barbosa de. **Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção**. [2006?]. Disponível em: <www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/680-4.pdf>. Acesso em: 15 maio 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública: a participação da comunidade**. 1992. Disponível em: <http://escoladegestores.virtual.ufc.br/PDF/leitura3_sala7.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2015.

PROJETO vivencial. [2002?]. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/pdf/trabalhogestorescolar.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

SANTANA, Mônica Silveria. SCHMITZ, Heike. A percepção da comunidade escolar sobre a participação na gestão da escola: um estudo de caso. **Revista da FAEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 21, n. 38, p. 167-180, jul./dez. 2012.

SOUZA, Paulo Renato. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em; 30 mar. 2015