

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

João Alcides de Souza da Cunha¹

César Augusto Soares da Costa²

RESUMO

No contexto educacional, o século XXI iniciou envolvido pela expressão ‘democracia’, respectiva ao conceito de ‘participação nas decisões’. A democracia institucionalizada, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação, tem sido uma poderosa força estimuladora do processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil. Esse artigo trata da democratização da gestão escolar através de uma pesquisa bibliográfica, a fim de responder aos seguintes objetivos: conceituar a gestão democrática escolar; avaliar a importância da prática de gestão democrática e analisar a participação de colaboradores na tomada de decisão e na gestão da escola. Os principais resultados encontrados contribuem para que os gestores compreendam processos da escola e do efeito do seu próprio trabalho sobre a dinâmica dos estabelecimentos de ensino e para que professores se familiarizem com concepções e processos de gestão, como condição para que, como membros da escola, participem de forma efetiva do processo de planejamento, execução e avaliação do projeto pedagógico.

PALAVRAS-CHAVE: Democracia; Gestão; Liderança; Escola.

1 INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, as escolas adotaram o modelo de administração científica. Na sociedade industrial do início do século XX predominava a administração científica, centralizadora e hierarquizada. O contingente administrativo tinha a formação de pirâmide, cujo topo hierárquico era legitimamente ocupado pelo venerável chefe detentor de todo poder de decisão. Os demais membros desse conjunto, distribuídos por especializações, eram mais

¹ Especialista em Gestão Educacional: Habilitação em Supervisão/Orientação Educacional da CESUSC.

² Sociólogo e Pesquisador. Doutorando em Educação Ambiental/FURG. Bolsista do CNPq/Brasil.

executores de ordens e planejamentos que tomadores de decisões. Quanto mais próximos da base da pirâmide, menos poder de decisão, menos educação formal e menos respeito social tinham os cidadãos.

Essa forma de administrar tomou conta da escola, condicionada pela política econômica e cultural dominante. Na base da pirâmide do sistema educacional, cumprir planejamentos pedagógicos exógenos à sua realidade escolar constituía, provavelmente, o principal alvo das atenções de diretores e professores, conforme a expectativa administrativa de seus superiores. Até o início da segunda metade do século XX, a execução obrigatória desses planejamentos era acompanhada por visitas periódicas de inspetores do Ministério da Educação (MEC).

Hoje no Brasil, o ensino público ainda traz as marcas do modelo de administração clássica, na qual o pensamento predominante enfatizava o cumprimento rigoroso de parâmetros que determinavam um modelo escolar a ser seguido para que todas as escolas trabalhassem da mesma maneira. Seguindo esse pensamento, atualmente, muitas instituições escolares ainda possuem uma visão conservadora, marcada pela perspectiva mecanicista, que fragmenta e apenas reproduz o conhecimento, desprezando, portanto, as particularidades de cada escola.

A percepção destes problemas deu origem a um amplo processo de transformação no ensino brasileiro, com reformas nacionais juntamente com iniciativas em âmbito estadual e municipal, que estão alterando as práticas pedagógicas e a organização escolar na tentativa de dar eficácia à escola e universalizar seu acesso. As novas políticas públicas passaram a contemplar a descentralização administrativa e gestão escolar participativa de cunho democrático, com o foco na realidade da escola e de suas comunidades escolar e local, promovendo a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

O movimento de democratização da gestão escolar tem produzido significativos avanços, entre eles o envolvimento da comunidade escolar na seleção do diretor da escola, a implantação de conselhos escolares que possuem autoridade deliberativa e poder decisório e o controle de recursos financeiros por parte da escola. Também discute a importância da preparação de diretores escolares que incentivem a participação das comunidades escolar e local e atendam à legislação vigente (Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

Diante disso, esse trabalho trata da democratização da gestão escolar, através de uma pesquisa bibliográfica, a fim de responder aos objetivos traçados neste estudo: conceituar a gestão democrática escolar; avaliar a importância da prática de gestão democrática e analisar a participação de colaboradores na tomada de decisão e na gestão da escola.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Aceitar que sua gestão pressupõe a atuação participativa representa um pleonasmo de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa (LUCK, 2008).

Esta modalidade de gestão se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização.

2.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL

No contexto educacional, o século XXI iniciou envolvido pela expressão ‘democracia’, respectiva ao conceito de ‘participação nas decisões’. A democracia institucionalizada, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação, tem sido uma poderosa força estimuladora do processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil.

Conforme Ferreira (2008), a gestão escolar atravessa nos dias de hoje uma fase de profundas transformações que se traduzem em diferentes medidas e têm por objetivos redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia; promover associação entre escolas e sua integração em territórios educativos mais vastos; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes. Esse modelo de gestão é

coerente com as tendências da educação observadas em outros países, como o Reino Unido, Austrália, Estados Unidos, Canadá e Alemanha (LÜCK et al., 2008).

Para Dourado (2001, p.18), “a democracia supõe a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas”. É possível encontrar também a diversidade e o conflito de interesses na escola. Esse fato ocorre porque a participação da comunidade escolar inclui diferentes atores, como os professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores da escola.

A gestão escolar, sob a perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Suas particularidades orientam a eficácia escolar como aprendizagem significativa dos alunos de modo que conheçam o seu mundo, a si mesmos e tenham instrumentos adequados para enfrentarem seus desafios na vida educacional. A falta dessa eficácia consistiria em uma ameaça à legitimidade do sistema escolar.

Além disso, existem outros fatores que dificultam a implantação da gestão democrática. De acordo com Ferreira (2008), esses fatores incluem a cultura autoritária do ensino, ausência de recursos financeiros, desmotivação de professores e a falta de uma estrutura que favoreça a participação dos pais. Nesse sentido, um aspecto a ser destacado refere-se ao ineditismo da gestão democrática como princípio da educação nacional em um texto constitucional.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Na busca de melhor compreender a questão da gestão democrática no contexto escolar é aconselhável examinar a Constituição Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

O texto constitucional estabelece a gestão democrática do ensino, ao mesmo tempo em que institui o direito e o dever de participação de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. Dourado (2001, p.19) apresenta os princípios a serem observados na gestão das escolas, conforme a Constituição Brasileira:

Art. 26 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade.

Os princípios constitucionais possibilitam as pessoas, independente de situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais. Lück (et al., 2008, p.16) relata:

Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais.

Em particular, o princípio da gestão democrática de ensino público, estabelecido pela Constituição Brasileira foi regulamentado pela LDB, Lei nº9.394/96 (DOURADO, 2001, p.28):

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.

Com isso, mecanismos de participação da comunidade escolar e da comunidade de pais dentro da escola tomaram iniciativa, a partir de eleições para a escolha de diretores e da constituição de conselhos escolares, comunitários e até dos conselhos municipais de educação. Deste modo, configura-se uma escola municipalizada e “administrada de forma democrática com a participação da comunidade”, que deve ser responsável, juntamente com docentes e alunos, pela produção da qualidade total (ROSAR, 1999, p.168).

Ainda segundo a LDB (DOURADO, 2001, p.28):

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 gerais de direito financeiro.

Assim, se o princípio da gestão democrática fez-se presente no texto constitucional, sendo mantido pela atual Lei de Diretrizes e Bases - n.º 9394/96 - do ponto de vista da democratização da escola é no âmbito da gestão escolar que ele pode ou não vir a consolidar-se como prática escolar. Assim, ao se partir de apontamentos na esfera da legislação parece, cada vez mais necessário, enfatizar os limites e as possibilidades que a lei oferece, menos como expressão de normas jurídicas e genéricas e mais como instrumento indutor de modificações de práticas sociais concretas, neste caso, das práticas escolares. Práticas essas que se quer comprometidas com o aumento da qualidade social que se deseja inaugurar através do trabalho do gestor escolar.

2.3 GESTOR ESCOLAR

O trabalho do gestor escolar se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, influenciar a atuação de pessoas – professores, funcionários, alunos e pais – para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola.

2.3.1 Liderança Democrática na Gestão Escolar

Todo trabalho em educação implica a ação de liderança. Nesse aspecto, a liderança “constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção” (LUCK, 2008, p. 1).

O diretor da escola, assim como os demais membros da equipe de gestão, incluindo os professores, desempenham um importante papel no desenvolvimento da liderança na escola.

Sendo a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atividade proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados (LÜCK, 2008, p.20).

Lück (et al., 2008, p.26) apresenta as principais dimensões de liderança relacionadas com escolas eficazes, conforme a figura 1.

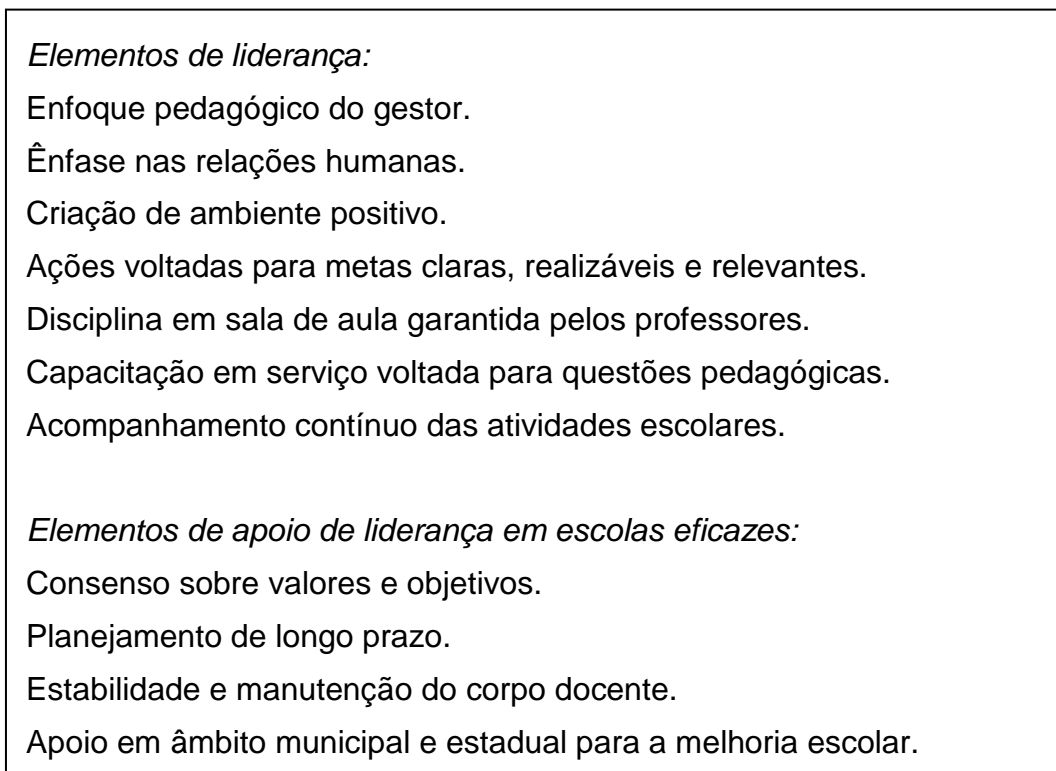


Figura 1. Dimensões de liderança relacionadas com as escolas eficazes³.

Para o exercício da liderança, no entanto, não basta apenas boa vontade e boa intenção do gestor escolar. É preciso, de fato, influenciar pessoas, mobilizá-las e orientá-las adequadamente na dinâmica de processos da escola e sua gestão; ou seja, são necessárias competências específicas. Lück (2008, p.18) confirma:

³ Adaptado de Lück (et al., 2008, p.26).

Embora, portanto, a liderança seja inerente ao trabalho educacional como um todo e não apenas dos seus dirigentes e coordenadores, o seu exercício pleno não é comumente encontrável nas escolas [...] isso porque ele demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais cujo desenvolvimento deve ser contínuo e requer atenção especial de todos que trabalham na educação e, em especial, dos gestores escolares, que assumem responsabilidades conjuntas de influência sobre tudo o que acontece na escola, para a realização dos objetivos a que o estabelecimento de ensino se propõe.

O comportamento do gestor educacional pode estabelecer diferentes meios ambientes na sua organização. Por exemplo, pode estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam pleno uso de suas qualidades, para atingir os objetivos da instituição de uma forma saudável, expressando, abertamente, as suas idéias ou sentimentos; ou pode também, estabelecer um meio ambiente em que as pessoas se sintam insatisfeitas com a organização, com a realidade de suas tarefas sociais. Outro ponto, é que o gestor escolar precisa estar atento às peculiaridades que caracterizam a organização escolar, onde trabalham pessoas de diferentes realidades (SILVA, 2001). Nesse contexto, é importante entender o processo de gestão democrática e o clima organizacional da escola.

2.3.2 Gestão Democrática e Clima Educacional

O gestor escolar, através de sua liderança, exerce grande influência na definição do clima educacional. O clima de uma escola é o conjunto de efeitos individuais percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos gestores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar (SILVA, 2001).

Carvalho (1992, p.36) define clima de escola numa dupla asserção:

- a) enquanto realidade objetiva, no sentido em que constitui um campo de forças, que se exerce globalmente sobre todos os elementos da organização escolar, confirmada pela existência de maiores diferenças inter-organizacionais que intra-organizacionais, nas medidas das percepções de membros de organizações diversas;
- b) dependente da estrutura subjetiva, na medida em que é percebido por cada indivíduo, através das interações no decurso das práticas organizacionais.

Por isso, entende-se que o clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho. Logo, a qualidade do ensino depende da qualidade do clima organizacional da escola.

O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas (SERGIOVANNI e CARVER, 1973, p.108).

Dessa forma, o clima educacional fundamenta o elo entre a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida pelos gestores escolares e o comportamento e a atitude dos professores.

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o Máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhor sempre), espírito e trabalho em equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar (LÜCK, 2008, p.31).

Silva (2001, p.53) explica:

Suponhamos uma escola onde a participação dos professores, funcionários, pais e alunos, no processo decisório, seja permanente. O nível de participação das pessoas nas decisões que lhes dizem respeito, é um dos fatores mais importantes na determinação de um clima favorável à consecução dos objetivos organizacionais e individuais. Em contrapartida, numa outra escola, onde a administração resolve promover uma atividade inovadora, não envolvendo professores e alunos na sua organização, provavelmente poderá atingir os sentimentos do corpo docente, que se sentirá desprestigiado e desconsiderado.

A atitude não democrática do gestor pode provocar alterações no clima, podendo, ainda, desarticular as relações entre professores e alunos, na medida em que os professores, desinteressando-se dos resultados e das atividades inovadoras, não se empenharão no

envolvimento dos alunos. Por sua vez, os alunos, sentindo o desinteresse dos professores, também não se esforçarão na realização de seus trabalhos e atividades escolares. A grande consequência disso surge sob a forma de atritos crescentes entre professores e alunos, com visíveis prejuízos para os resultados finais da organização escolar.

Para criar um clima organizacional, que estimule as pessoas a trabalharem juntas, cabe ao gestor da escola, enfatizar o valor do trabalho em equipe, incluindo cooperação, colaboração e troca de idéias, resultando no comportamento democrático.

Conforme Silva (2001, p.54):

O Comportamento democrático é um trabalho exaustivo, que poderá ter seu exercício em pequenos grupos. Pode aparecer como uma necessidade de coordenação, de encaminhamento de ações, estimulando o exercício da democratização. Entre as instituições envolvidas no processo de aprendizagem da democracia, a escola destaca-se como privilegiada para a efetivação do trabalho de estabelecimento das regras do jogo. Esta questão vem sendo discutida há algum tempo e chega-se à conclusão de que ainda se encontra uma grande barreira para este trabalho na escola.

O processo para direcionar a gestão da escola numa direção mais democrática e, possibilitar um melhor clima na organização, depende da possibilidade e da orientação contrapor-se à gestão aristocrática. Esta contraposição poderia acontecer nas dimensões interna e externa da gestão escolar. Segundo Silva (2001, p.56), “a dimensão interna diz respeito à organização da escola em si e, a dimensão externa, à sua incorporação ao Estado e à sua inserção no contexto de uma sociedade capitalista”.

Para Freire (1997, p.89):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.

Conforme o entendimento de Freire, os gestores escolares preocupados com o clima da organização escolar, devem estar, acima de tudo, interessado em ajudar os indivíduos a aceitarem-se mutuamente, porque sabem que, quando as pessoas se valorizam umas às outras,

crecem através da interação e oferecem um clima emocional melhor para o crescimento do aluno. Além disso, outro aspecto importante do trabalho da gestão é oferecer as circunstâncias, o ambiente e o clima para a liderança (SILVA, 2001). Neste sentido, a gestão deve criar condições sob as quais as pessoas possam trabalhar de boa vontade e voluntariamente, em prol dos objetivos da organização, porque, gostando do seu trabalho, terão maior possibilidade de sentir a importância de realizá-lo bem.

No mesmo sentido, conforme Silva (2001, p.58), os gestores devem ainda “[...] estar conscientes de que a gestão democrática e participativa é um dos fatores fundamentais na organização escolar e que, possibilita uma melhoria do clima da escola”. Portanto, a democratização da escola é algo que deve ser conquistado, através da participação articulada e organizada dos diferentes elementos que direta ou indiretamente a compõem. É necessário que haja abertura e estímulo à participação, criando mecanismos de atuação dos segmentos envolvidos no processo escolar.

2.4 DIMENSÃO PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. No entendimento de Silva (2001, p. 54):

A participação favorece a experiência coletiva, ao efetivar a socialização de divisões e a divisão de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadas, efetivando-se como processo de co-gestão e, proporcionando um melhor clima na organização.

Ainda para o mesmo autor:

A qualidade da participação na escola existe, quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes. A participação é vivência coletiva de modo que só se pode aprender, na medida em que se conquistam os espaços para a verdadeira participação (2001, p. 55).

A gestão participativa é entendida por Lück (et al., 2008, p.17) como “[...] uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização, no seu processo

decisório”. A participação faz referência a possibilidade e a capacidade de interagir e, assim, influir nos problemas e soluções considerados numa coletividade, bem como nos meios ou modos de decidir a respeito de levar a cabo as decisões tomadas.

A prática na tomada de decisões naturalmente cria a consciência de participação e o envolvimento nas relações que dizem respeito à escola e ao seu clima organizacional. Sob esse aspecto, Lück (et al., 2008, p.18) afirma que “a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão”. Do mesmo modo, esta abordagem amplia o acervo de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas, enriquecendo-as e aprimorando-as.

Contudo, a gestão participativa educacional pressupõe mudanças na estrutura organizacional e novas formas de gestão. No processo de implantação de um sistema de gestão participativo nas escolas é possível identificar algumas práticas comuns entre os gestores, como por exemplo: dedicação de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar, e ao desenvolvimento de experiências pedagógicas características da reflexão-ação (LÜCK et al., 2008).

Segundo Galego (1993, p.51), a participação na gestão escolar pode ser entendida da seguinte maneira:

O poder efetivo de colaborar ativamente na planificação, direção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo. Ou seja, o poder de intervenção legitimamente conferido a todos os elementos da comunidade educativa, entendendo esta como o conjunto de pessoas e grupos dentro e fora dos estabelecimentos escolares ligados pela ação educativa [...].

Gento Palacios (1994 apud GESTÃO EM AÇÃO, 2008, p.55), ao considerar a participação como estratégia para melhorar as relações dos membros de um grupo com objetivos comuns, afirma que:

A participação é um processo de grande valor para a eficácia de uma equipe ou empresa. A sua contribuição na solução de problemas, que estão na base das relações interpessoais, constituem um excelente meio para melhorar o funcionamento das instituições.

Lück (et al., 2008, p.18) apresenta as principais razões que levam a opção pela participação na gestão escolar:

A gestão escolar participativa é fundamental para:

- Melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- Garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Aumentar o profissionalismo dos professores.
- Combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores.
- Motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas.
- Desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Figura 2. Para que optar pela participação na gestão escolar⁴.

Apesar disso, Ferreira (2008, p.09) relata que “toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola [...] tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica”. É preciso que os pais sejam chamados, não apenas para ouvirem sobre o desempenho escolar de seus filhos ou para contribuírem nas festas e campanhas. É importante a participação que leva à reflexão e à tomada de decisão conjunta. Este avanço depende do grau de consciência política dos diferentes segmentos e interesses envolvidos na vida da escola.

Os princípios e práticas democráticas na organização e gestão educacional poderão trazer importante contribuição, não só ao clima da escola, mas, também, à democratização num âmbito global. No entanto, a busca de novas formas de organização e gestão da escola parece ser tarefa difícil, devido às raízes históricas da escola, que estão marcadas pela centralização e pelo autoritarismo. O que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa, para não se fazer nada, esperando que se transforme a sociedade, para depois transformar a escola. É na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo, enquanto manifestação num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade (SILVA, 2001).

Partindo desta idéia, para concretizar uma gestão participativa educacional, é necessário que em cada escola, a comunidade vá conquistando seu espaço de participação. O

⁴ Adaptado de Lück (et al., 2008, p.18).

processo inicial de formação da consciência crítica e autocrítica na comunidade é ponto relevante, para elaborar o conhecimento adequado dos problemas que afetam o grupo.

A realidade escolar é uma estrutura social e, que não se pode estabelecer unicamente sobre os aspectos pedagógicos. Como em toda parte, existem conflitos que requerem meios aceitos por todos para administrá-los. Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na administração da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância dos conflitos, mas de levar em conta a sua existência, bem como as suas causas e as suas implicações, na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária, para um melhor clima organizacional e, uma efetiva oferta de ensino de boa qualidade para a população (SILVA, 2001).

Através da abordagem sobre a gestão participativa, seus benefícios e implicações, o gestor da educação obtém caminhos a serem seguidos no desenvolvimento da liderança participativa, com propostas para a resolução de problemas, e é levado a refletir sobre o desempenho dos profissionais que compõem a estrutura escolar.

2.4.1 Participação dos profissionais da comunidade escolar

Em organizações democraticamente organizadas, os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia do atendimento às necessidades das pessoas a quem os serviços da organização se destinam (LÜCK et al., 2008).

Segundo Libaneo (2004, p.10), “na concepção democrático-participativa, os profissionais que trabalham na escola precisam desenvolver e pôr em ação competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão”. Para melhor compreender essa afirmação, são apresentados alguns tópicos que indicam conhecimentos e práticas que podem auxiliar os professores a participar ativamente dos processos e práticas da organização e da gestão da escola:

2.4.1.1 Desenvolver capacidade de interação e comunicação entre si e com os alunos

Essas capacidades envolvem um conjunto de habilidades, tais como: bom relacionamento com colegas, disposição colaborativa, saber expressar-se e argumentar com propriedade, saber ouvir, compartilhar interesses e motivações (LIBANEO, 2004). Segundo Canário (1997), o professor é, em primeiro lugar, uma pessoa, o que significa que sua atividade se define tanto por aquilo que ele sabe quanto por aquilo que ele é. Por essa razão, ganha importância a competência interativa, na qual se destacam as habilidades de comunicação, expressão e escuta. Esse tipo de competência é requerido não apenas para a participação nas práticas de organização e gestão da escola, mas, também, para a condução da sala de aula.

Canário (1997) comenta que a relação professor-aluno impregna a totalidade da ação profissional do professor. Os professores necessariamente aprendem no contato com os alunos, e serão melhores professores quanto maior for a sua capacidade para realizar essa aprendizagem.

2.4.1.2 Desenvolver capacidades e habilidades de liderança

“Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos” (LIBANEO, 2004, p.12). Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização dos objetivos; é fundamental que essas pessoas consigam extrair da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades. Essa liderança tem caráter cooperativista, pois envolve a capacidade de comunicação e de relacionamento com as pessoas, exposição de idéias, capacidade organizativa (saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar a execução) e compreensão de características sociais, culturais e psicológicas do grupo.

2.4.1.3 Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares

Muitas escolas ainda valem-se de formas de gestão centralizadoras, burocráticas e inibidoras da participação. Para mudar essa situação é preciso mudar mentalidades, saber como introduzir inovações e como são instituídas novas práticas. A mudança de uma cultura organizacional é um processo complexo no qual influem a história de vida das pessoas, os modos de pensar e agir já consolidados, as atitudes de acomodamento, a resistência a mudar práticas que a pessoa acha que estão dando certo (LIBANEO, 2004). Portanto, a introdução de inovações precisa ser feita de modo planejado, cuidadoso, implicando ações e procedimentos muito concretos. O melhor meio de promover a gestão participativa consiste em implantar a prática da participação em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas. Independentemente da importância de os membros da equipe tomarem consciência da necessidade da participação, é a prática que possibilita o alargamento dessa consciência e o sentido da participação na construção de uma nova cultura organizacional.

2.4.1.4 Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar

Libaneo (2004) traz a discussão sobre a gestão participativa como um modo de fazer funcionar uma organização em que se criam formas de inserir todos os membros da equipe nos processos e procedimentos de tomada de decisões a respeito de objetivos, critérios de realização desses objetivos, encaminhamento de solução para problemas. Nesse aspecto, tanto a solução de problemas como as decisões a serem tomadas requerem alguns procedimentos como o levantamento de dados e informações sobre a situação analisada, a identificação dos problemas e das possíveis causas, a busca de soluções possíveis, a definição de atividades a serem postas em prática, a avaliação da eficácia das medidas tomadas. Esses procedimentos devem ser alcançados pelos profissionais da comunidade escolar.

2.4.1.5 Conhecer o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico

“A participação em um grupo e nas reuniões exige que os membros conheçam o assunto e se familiarizem com a problemática discutida” (LIBANEO, 2004, p.14). Ou seja, nenhum profissional da comunidade escolar pode participar plenamente de uma equipe se não estiver bem informado sobre os assuntos tratados. Há três campos de conhecimento em relação aos quais os professores precisam estar muito bem informados: a legislação, os planos e diretrizes oficiais; as normas e rotinas organizacionais; as questões pedagógicas e curriculares. As escolas devem tornar disponíveis aos professores e demais profissionais da comunidade escolar, os documentos básicos da legislação federal, estadual e municipal, dentre eles, cópias da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, do Plano Nacional de Educação, dos Parâmetros Curriculares Nacionais e do Regimento Escolar.

2.4.1.6 Saber elaborar planos e projetos de ação

Os pedagogos e professores são responsáveis pelo projeto pedagógico-curricular e outros projetos de suas especialidades. É imprescindível que todos desenvolvam competência para realizar diagnósticos, definir problemas, formular objetivos, gerar soluções e estabelecer atividades necessárias para alcançar os objetivos (LIBANEO, 2004).

2.4.1.7 Familiarizar-se com modalidades e instrumentos de avaliação do sistema escolar

“A avaliação caracteriza-se sempre por ser uma visão retrospectiva do trabalho. É uma etapa necessária de qualquer plano ou projeto, no âmbito da escola ou da sala de aula” (LIBANEO, 2004, p.14). Todas as pessoas que trabalham na escola e que participam dos processos de gestão e tomada de decisões precisam dominar conhecimentos, instrumentos e práticas de avaliação. No entanto, o desenvolvimento dessas características pode ser prejudicado por precárias condições de exercício profissional, como a baixa remuneração. Todavia, é possível acreditar nas possibilidades de melhoria da qualificação profissional na formação inicial e formação continuada como um dos requisitos essenciais para a profissionalização. Conforme relata Guimarães (1999, p. 5):

A ampliação e eficiência dos meios de comunicação, o caráter de instantaneidade que os fatos adquiriram, as inúmeras mediações que provocam um turbilhão de estímulos que povoam a mente dos alunos desencadeiam enorme ampliação da prática profissional, aumentando-se a complexidade da profissão, exigindo-se conhecimentos mais refinados para uma atuação produtiva. Deixam de existir em educação -se já existiram- fatos simples. A cada dia demanda-se uma formação [...] mais sólida, mais ampla e mais flexível para que o professor seja capaz de ir compondo sempre melhor as suas respostas, profissionalizando-se.

Nas escolas, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro membro da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

3 CONCLUSÃO

Este artigo possibilitou o entendimento sobre a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente do sistema do sistema de ensino, e a gestão escolar referente a administração da escola, constitui-se em uma área estrutural de gestão na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência a ação educacional, a partir do paradigma e estratégias adotadas para tanto.

Além disso, contribuiu para que gestores escolares reflitam sobre as bases da gestão, para o norteamo do seu trabalho, de forma conjunta e integrada. E também contribui para que os gestores compreendam processos da escola e do efeito do seu próprio trabalho sobre a dinâmica dos estabelecimentos de ensino. Do mesmo modo contribui para que professores se familiarizem com concepções e processos de gestão, como condição para que, como membros da escola, participem de forma efetiva do processo de planejamento, execução e avaliação do projeto pedagógico.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, L.M. **Clima de escola e estabilidade dos professores**. Lisboa: Educa, 1992.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão**: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1997.

GALEGO, F. **Gestão e participação numa escola secundária**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 1993.

GESTÃO EM AÇÃO. Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da UFBA; ISP / UFBA. - v.1, n.1 (1998) – Salvador: O Programa, 1998.

GUIMARÃES, Eduardo. **Os limites do sentido: um estudo histórico e enunciativo da linguagem**. 2a ed. Campinas, SP: Pontes, 1999. 91p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiania, GO: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5.e.d. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

SERGIOVANNI, T.J.; CARVER, F.D. **O novo executivo escolar**: uma teoria de Administração. São Paulo: EPU, 1973.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em Ação**, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

ROSAR, Maria de Fátima Felix. A dialética entre a concepção e a prática da gestão democrática no âmbito da educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 69, dez, 1999.