

A necessidade da Gestão Democrática nas Escolas Públicas.¹

Áurea Pimenta Basso Royer.²

Elizete Ewald ³

RESUMO¹

Este artigo pretende focar o trabalho do Gestor Escolar dos tempos atuais e analisar e descrever o processo de gestão democrática em escolas de educação básica da rede pública de ensino, enfocando as verdadeiras ações que são realizadas nesses ambientes, muitas vezes por profissionais com uma visão desfocada do processo administrativo e da educação como um processo participativo onde a empresa gere clientes que esperam um trabalho de qualidade e que atender as suas reais necessidades.

Dentro de um contexto do ente federado, observa-se, que o gestor (diretor) escolar assume uma nova centralidade organizacional, sendo o que deve *prestar contas* pelos *resultados* educacionais conseguidos, a transformando-se no principal responsável pela efetiva concretização de metas e objetivos, quase sempre centrais e hierarquicamente definidos.

Neste sentido, esta concepção de gestão introduz uma nova *nuance* na configuração das relações de poder e autoridade nos sistemas educativos.

Diante dos problemas educacionais que o país tem enfrentado evidências e os que estão relacionados à melhoria da qualidade de ensino.

Assim torna-se importante que o gestor escolar adote a gestão democrática como forma de qualidade e adote estratégias de planejamento integrado para que toda a equipe escolar sintam-se envolvida e responsável para amenizar tais situações.

PALAVRAS –CHAVES:

Gestão Democrática, Escola, qualidade do ensino, aprendizagem.

O GESTOR ESCOLAR E A CONTEXTUALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.

¹ Trabalho apresentado como requisito avaliativo do curso de Pós-Graduação Lato Sensus do Instituto de Consultoria Prisma com a Faculdade de Teologia Hokemãh- FATEH.

² Acadêmica do curso de pós Graduação em Gestão Escolar, oferecido pela Prisma e FATEH, Professora com habilitação em Letras pela AVEC. Vha –RO.

³ Acadêmica do curso de Pós- Graduação em Gestão Escolar, oferecido pela Consultoria Prisma e FATEH, Professora com habilitação em Pedagogia pela UNIR-RO

Por muito tempo, vivemos em nosso país, um governo que se dizia democrático, mas que no fundo era (e ainda é, em muitos municípios) tendencioso, e, sobretudo, autoritário, em que a classe social dominante apresentava como um dos mais eficazes procedimentos administrativos, a limitação das manifestações e participações populares em qualquer tipo de instituição mantida ou subsidiada pelo Estado.

Nessas instituições, as pessoas não podiam expor suas idéias, tampouco lutar pelos seus direitos de cidadãos, pois, tudo era pensado com o propósito de atender as prioridades da classe dominante, e sobre a pressão do assédio moral, mantêm a calma e a regularidade das ações sobre a ótica administrativa.

Como resultado, a escola como instituição pública, que em nenhum momento esteve alheia a todo esse processo, ainda hoje, sofre com as conseqüências surgidas a partir desta forma de governo.

Mas a insatisfação levou a classe de profissionais dessa área a buscar uma educação que possibilite ao sujeito superar os desafios do momento, aumentando a auto-estima e a confiança necessária para agir de forma satisfatória sobre a restrição do que lhe é negado, Assim, observa-se que, desde então, vários educadores procuram respostas que levem em consideração o problema de desenvolvimento econômico e a participação da comunidade, iniciando assim, a busca da inserção crítica do cidadão brasileiro no processo de "democratização da escola".

Com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) que garante, entre outros, a gestão democrática na escola, a educação brasileira conquistou o direito de, efetivamente, refletir a necessidade e a importância da participação consciente dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários com relação às decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos.

Esta educação tem como meta a valorização humana e o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária, agregada ao fato de fortalecer cada vez mais a democracia no processo pedagógico, encontra

no projeto de Gestão Democrática da Escola, surgindo aí uma oportunidade real de transformar a escola em um espaço público onde diversas pessoas têm a possibilidade de articular suas idéias, estabelecer diálogo e considerar diferentes pontos de vista.

A conciliação dessas aspirações vem se expressando com maior força na política educacional em muitas localidades e apregoada em muitos cursos de graduação e pós – graduação pelo Brasil, principalmente em relação a democratização no que diz respeito a questão da participação da comunidade no âmbito escolar.

Mas, mesmo com tanta ênfase e com tantos estudos percebe-se que a escola atual, pelo que observamos, nem sempre é pautada pelo princípio de que deva ser governada por interesses dos que estão envolvidos, muitas vezes, tem uma gestão fora de foco e descontextualizada da verdadeira administração de entidade e de pessoas a qual deveria estar priorizando.

Entendendo a educação como uma ação tipicamente humana e carregada de significados que vão se modificando conforme as mudanças que a própria sociedade constrói, pode-se dizer que a escola é, portanto, a instituição encarregada na sistematização da educação e, atualmente, muito mais que isso: é nela que estão depositadas as necessidades da família em educar os jovens, bem como as demandas da sociedade na formação da força de trabalho, mas que nem sempre são vistas como deveriam, ou seja, com olhares do futuro e da necessidade de um sistema participativo.

Desse modo, a referida instituição deve atender demandas das mais diversas ordens e, ao mesmo tempo, sofre com o descaso da própria sociedade que exige qualidade e eficiência, mas em nada contribui, e do próprio Estado que coloca a educação básica como direito de todos e a escola publica como acesso a esse direito, mas a cada ano diminui o repasse de verbas, sem contar com a corrupção existente em todos os segmentos do sistema educacional brasileiro.

Neste sentido, podemos entender que fora todos esses problemas uma gestão eficaz, se faz como um diferencial extremamente importante para a melhoria da qualidade de ensino, principalmente nas escolas públicas do país.

Assim, ao estudar sobre esse sistema de gestão e de como interferir para a sua eficácia o profissional deve discernir sobre os pontos positivos e negativos do trabalho do gestor no enfoque democrático de forma que sua compreensão seja de suma importância para que se entenda que apesar de uma imensa conjuntura de problemas ainda é possível observar pessoas – gestores – preocupados com a qualidade de ensino.

Dentro da instituição escolar, o estudo visa contribuir com o apontamento dos pontos falhos, bem como procurando encontrar os possíveis caminhos que possam ser seguidos, bem como as formas de observar e agir com a lealdade esperada ao trabalho do administrador, desvinculando-se dos favores e das retribuições políticas, tão em moda no âmbito público.

Ao analisar o trabalho realizado pelo administrador escolar e as formas de agir espera-se que o gestor assuma um papel empreendedor, que é de extrema importância para que ele seja o ponto de liderança para uma nova configuração da educação brasileira.

Academicamente, pretende-se contribuir estudando a gestão escolar do ponto de vista da liderança empreendedora, demonstrando que os estudos nesta área ainda não estão esgotados e que podem servir para melhorar a educação brasileira.

Socialmente, visa-se contribuir com o esclarecimento da sociedade da importância de sua participação não somente na contribuição com impostos, mas no acompanhamento do desenvolvimento de políticas educacionais que efetivamente melhorem a educação, a escola e a formação como um todo do cidadão brasileiro.

Trata-se de uma autoridade cuja legitimidade advém agora da revalorização neoliberal do “direito a gerir” — direito este, por sua vez apresentado como altamente convergente com a idéia neoconservadora que vê a gestão ao serviço de uma nova ordem social, política e econômica, com

formas de avaliação que facilitam a comparação e o controle de resultados, embora no primeiro modelo se exija sempre a sua divulgação pública e no outro essa prestação de contas se faça diretamente às hierarquias de topo da administração.

Sabe-se que há uma tendência nas escolas a burocratização e centralização de trabalhos e responsabilidades, nesse sentido é que se defende a idéia de uma gestão integrada e democrática com eleições periódicas para diretor escolar.

A GESTÃO ESCOLAR E A VISÃO DA MODERNIDADE EMPREDEDORA

Apesar de ser uma temática bastante estudada, principalmente a partir do século XX e início do século XXI, a mesma não se esgota, tendo em vista as constantes discussões acerca da qualidade da educação no Brasil.

Neste sentido, podemos entender a gestão escolar como uma das ferramentas de suma importância no sistema de ensino atual, tanto que a revisão do papel dos gestores na modernidade, busca enfatizar a verdadeira concepção democrática a qual pauta a Lei de Diretrizes e Bases Nacionais e as principais tendências educacionais vigentes.

Para que aconteça essa melhoria da configuração da educação brasileira – no que cerne à qualidade de ensino – é preciso que as administrações públicas percebam em suas construções hierárquicas a necessidade de atribuir os cargos ligados aos gestores da educação às pessoas realmente comprometidas com a verdadeira democracia escolar e com a priorização da qualidade nas escolas, tratando o corpo discente como

verdadeiros clientes, os quais se devem a máxima atenção e a satisfação plena dos seus interesses educacionais.

A falta de percepção do cliente como ser singular e da sua devida importância para a instituição educacional pública, ao tratar todos como meros objetos e sendo somente uma instituição prestadora de serviço amplo e sem distinção é que muitas vezes está sendo um forte agravante na consolidação do sistema de ensino, visto que muitas pessoas denominadas “gestoras” não conseguem entender a escola como ela é de fato, nem mesmo desempenhar um papel condizente com o ambiente que está a serviço da formação humana.

Desse modo, a temática proposta aqui é a Gestão Escolar: liderança empreendedora, tendo como foco principal a questão da liderança dentro da escola, não como questão da autoridade, mas de liderar todo o aparato escolar em recursos humanos no intuito de empreender a melhoria da qualidade da educação tendo em vista, também, a melhoria das condições de trabalho aos docentes.

“Gestão Escolar” é um termo de uso recente, que engloba a gestão pedagógica, a administrativa e de recursos humanos, na esfera escolar com o intuito de melhorar a qualidade de ensino, tendo sempre em vista que todas as atitudes dessa atividade têm como fim formar cidadãos a partir de ações facilitadoras de inserção social dentre outras. Os três tipos de gestão, portanto, funcionam interligadas e de modo sistêmico.

Desde a década de 1980 que a temática “gestão escolar” vem ganhando terreno nos debates pedagógicos e políticas inerentes à escola pública.

A luta pela idealização de uma sociedade democrática tem sido uma das maiores vitórias na escola nas esferas política e educativa, representada pela liberdade de agir e decidir, junto aos órgãos administrativos superiores, além de uma maior participação da comunidade escolar e suas famílias nos espaços escolares, de acordo com Warde (1992).

Entretanto, essa conquista criada através de um processo de democratização política aumentou a carga de responsabilidades para o diretor

da escola, na medida em que ele necessita mostrar também o seu perfil de educador.

Um dos questionamentos da década de 1980 foi justamente o fato de que a escola não poderia ser dirigida por apenas um membro isoladamente, mas sim, por uma direção colegiada, formada por todos os membros participantes no processo educativo (Warde, 1992, p.22).

Segundo alguns estudos de Warde, interpretados por Krawczyk (1999) a unidade escolar seria um local de melhorias de ensino, pois a escola é “a unidade que comporta as possibilidades de aperfeiçoamento qualitativo de ensino, porque é nela que podem ser realizadas as experiências pedagógicas alternativas”. (Warde apud KRAWCYK, 1991, p. 29).

Essas iniciativas – a unidade escolar como um local de melhoria do ensino – surgiram ainda no contexto da ditadura militar, e foram logo interrompidas – ainda na década de 1970 -, dando lugar a uma administração centralizada nunca antes vista, mesmo estando à descentralização protegida pela Lei 5.692/71, que dava às unidades escolares, autonomia e descentralização administrativa, conforme princípios designados na Lei 4.024/61.

Para que se crie uma gestão democrática, é necessário que antes se forme as lideranças, ou seja, que se dividam responsabilidades.

Um bom gestor sabe delegar, sabe cobrar, mas também sabe compartilhar os louros do sucesso, assim como também partilha o desânimo com o fracasso, pois estas são apenas algumas de suas competências.

Contudo, para o ato de delegar é preciso ter confiança em quem se delega, e antes disso, é necessário que o líder tenha confiança em si mesmo, e que seja capaz de reconhecer suas fraquezas.

A confiança que o líder deposita em sua equipe, tem o poder de potencializar suas próprias forças e conseqüentemente, neutralizar suas fraquezas. Este é um novo jeito de lidar com a velha questão do “poder”.

É neste sentido, que é possível entender a questão da “liderança empreendedora” que tem como objetivo fazer com que, conforme Tontini

(2005), um líder seja visto e reconhecido no intuito de que ele está lá para desenvolver as tarefas em conjunto com toda a comunidade escolar de modo que todos participem na melhoria da qualidade de ensino.

As hipóteses que podem ser levantada, nesse estudo são as de que as escolas possuem no papel de gestores os diretores escolares, que além do papel administrador ainda detém a função do controle pedagógico da escola, dos alunos, dos professores e de toda a comunidade escolar.

Esses profissionais devem ter seus perfis alinhados com a atual conjuntura, além é claro do conhecimento acadêmico relativo a função que desempenha.

Sem a formação concisa e de qualidade e sem o comprometimento pedagógico e humanizado que se espera que o administrador tenha a instituição demonstra que uma gestão efetivamente democrática é deixada de lado em prol do atendimento de algumas metas impostas por organismos do governo que negam as peculiaridades de cada escola, de cada região, delimitando o papel do gestor escolar a administrar a verba recebida e a atender pais e professores.

Neste sentido, a questão da liderança fica restrita a condição hierárquica estabelecida desde a criação da gestão escolar demonstrando que a questão do empreendedorismo está um pouco longe do alcance dos gestores na atual configuração do sistema educacional brasileiro.

Para que a Gestão democrática aconteça realmente é preciso romper muitas barreiras e cumprir com o verdadeiro papel de educador.

O avanço tecnológico provocou mudanças na administração, se adequando aos nos contextos e objetivos de uma instituição. A gestão escolar sofreu forte influencia da nova visão administrativa, fazendo com que o gestor busque a qualidade em seus processos por meio de uma visão mais ampla e global.

Segundo Luck (2000), gestão escolar, é determinada sobre a dinâmica coletiva humana, sua energia e competência, como condições elementares

para melhoria da qualidade de ensino e transformação da própria identidade da educação brasileira e suas escolas carentes de gestores competentes.

A qualidade na gestão escolar está na identificação e superação de problemas, tais como: falta de recursos humanos qualificado, matérias e estruturais.

Gestão Escolar está ligada a organização e articulação de recursos matérias e humanos, necessários para garantir a excelência dos processos educacionais, de forma a promover a aprendizagem dos alunos.

“Educação de qualidade é aquela que promove para todos, o domínio de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessárias ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, a inserção no mundo do trabalho, a constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária” (Libâneo, 2004).

Segundo Demo (1995), a qualidade representa o desafio de fazer história humana com objetivo de humanizar a realidade social. De forma a não intervir apenas na natureza e na sociedade, mais dentro de valores e fins históricos desejáveis.

“Nossos objetivos são repensar os métodos de avaliação e suas decorrentes relações com outras etapas do processo de ensino-aprendizagem e propor, através de ruptura com modelos tradicionais, alternativas que de alguma forma transcendam o espaço das salas de aula e contribuam com um novo olhar e concepção avaliativo-pedagógica, para que dessa forma se ampliem os questionamentos como estratégia instigadora na atuação dos sujeitos de pesquisa trabalhados, como agentes transformadores das suas histórias de vida individual e coletiva” (Diligenti, 2003).

Assim é que se percebe que o desafio participativo aponta para a possibilidade de inovar para o bem comum, tendo como objetivo uma sociedade democrática e igualitária. A melhor definição de qualidade é participação, pois é exclusivamente obra humana comum.

E ao assumir esse papel o gestor deve, necessariamente buscar a articulação dos diferentes atores em torno de uma educação de qualidade, o

que implica em uma liderança democrática, que seja capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar.

Como já dissemos a liderança do gestor requer uma formação pedagógica crítica e autônoma dos ideais neoliberais.

Pois é através desse enfoque que se busca o objetivo de construir uma verdadeira educação com sensibilidade e também com destrezas para que se possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade. Conforme Libâneo (2001, p.102

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

De acordo com o autor, pode-se observar que a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos que sejam eles: sociais, políticos, intelectuais ou humanos.

Nesse sentido, pode-se dizer que a organização do trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, através de uma tendência pedagógica que deverá ser observada ao longo dessa batalha.

A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política.

A verdadeira consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, a qual está respaldada na contextualização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos, para o desenvolvimento de atitudes coletivas

Nesse trabalho também é de grande importância cultivar o espírito de coesão, o qual se consegue a partir da formação da equipe escolar competente e com a formação necessária, que tenha o mínimo de conhecimento da realidade e que tenha aspirações pautadas em torno de objetivos comuns.

Os problemas e as desventuras da gestão democrática são evidentes em qualquer escola pública brasileira e talvez de muitos outros países, exatamente por não possuir uma política educacional que trate a escola como espaço democrático diferentemente do que se vê em muitas realidades onde esta é vista como um espaço para se oferecer conhecimentos alheios, ou seja, “uma prisão intelectual” que oferece alguns ensinamentos para se evitar conflitos, e para ser um pessoa normal. Segundo Libâneo(2001,p.137)

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. A principal função social e pedagógica da escolas é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

Partindo desse ponto de vista fica evidente que a educação no contexto escolar exige esforços e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis de escolarização mais elevados, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania, e o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, 1996. **A Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº. 9.394/96.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, nº. 248,23 dez. 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**

KRAWCZYK, N. **Educação e Sociedade. A Gestão Escolar. Um campo minado...** Revista Educ. Soc. Y 20 nº. 67 Campinas, Ago, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar:teoria e prática.**5.ed. Goiânia: Editora alternativa,2004

LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional.**10.ed. Petrópolis:Vozes,1991

PADILHA, R . P.**Planejamento dialógico:**como construir o projeto político-pedagógico da escola.São Paulo:Cortez;instituto Paulo Freire,2001.

REDIN, Euclides. **Nova Fisionomia da Escola Necessária.**São Leopoldo,RS:Unisinos (mimeo.p07),1999.

VEIGA, I. P.(org). **Projeto político-pedagógico da escola:**Uma construção possível.13.ed. Campinas: Papirus,2001

WARDE, J. **Considerações sobre a autonomia da escola.** Revista Idéias: O Diretor – Articulador do projeto de escola. São Paulo: FDE, 1992.