



ESTADUAL DA PARAÍBA

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

WLISSES DA SILVA MELO

**O DIRETOR ESCOLAR FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS DE UMA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

**CATOLÉ DO ROCHA-PB
2014**

WLISSES DA SILVA MELO

**O DIRETOR ESCOLAR FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS DE UMA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Orientador: Prof.^a Dra. Francinete Fernandes de Sousa

**CATOLÉ DO ROCHA-PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M528d Melo, Wiesses da Silva

O diretor escolar frente aos novos desafios de uma gestão democrática [manuscrito] : / Wiesses da Silva Melo. - 2014.
25 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Profa. Dra. Francinete Fernandes de Sousa, Secretária de Educação à Distância".

1.Escola. 2.Gestão. 3.Legislação. 4.Participação. I. Título.
21. ed. CDD 371.207

WLISSSES DA SILVA MELO

**O DIRETOR ESCOLAR FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS DE UMA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Francinete Fernandes de Sousa (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Glauciara Pereira Barbosa - UFCG
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)



Profa. Ma. Vagner Brito de Lima - UEPB
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de todo meu coração, ao Senhor Deus Pai por estar comigo, me dando forças, coragem e me ensinando a cada dia. Por ser Ele o meu auxílio e refúgio em todos os momentos.

Agradeço a minha querida esposa Meire, pela sua compreensão e por sempre me dar força e me encorajar nas minhas atividades do dia a dia.

Agradeço a todos os meus familiares, pai, mãe, irmãos e amigos por serem pessoas que estão sempre ao meu lado, me dando apoio nas horas em que preciso.

Agradeço a todos os meus professores que foram pessoas muito especiais na aquisição de conhecimentos e também aos meus tutores Alexandre e Carlos por terem contribuído de forma muito significativa durante todo o curso.

Agradeço também a minha orientadora Dra. Francinete Fernandes de Sousa pela compreensão, paciência e acima de tudo pelo incentivo durante todo este trabalho de conclusão de curso.

A escola é

... o lugar que se faz amigos.
Não se trata só de prédios, salas, quadro,
Programas, horários, conceitos...
Escola é sobretudo, gente
Gente que trabalha, que estuda
Que alegre, se conhece, se estima.

O Diretor é gente,
O coordenador é gente,
O professor é gente,
O aluno é gente,
Cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor
Na medida em que cada um se comporte
Como colega, amigo, irmão.
Nada de “ilha cercada por todos os lados”
Nada de conviver com as pessoas e depois,
Descobrir que não tem amizade a ninguém.
Nada de ser como tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar
É também criar laços de amizade, é criar ambiente de camaradagem,
É conviver, é se “amarrar nela”!
Ora é lógico...
Numa escola assim vai ser fácil! Estudar, trabalhar, crescer,
Fazer amigos, educar-se, ser feliz.
É por aqui que podemos começar a melhorar o mundo.

Paulo Freire

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	07
1. GESTÃO PARTICIPATIVA.....	08
2. PERFIL DO GESTOR ESCOLAR.....	11
3. GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....	13
4. GESTÃO ESCOLAR E LEGISLAÇÃO.....	15
5. A GESTÃO PARTICIPATIVA E A FORMAÇÃO DO CIDADÃO.....	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS.....	23

O DIRETOR ESCOLAR FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar questões importantes inerentes à função do gestor escolar frente aos desafios de uma gestão democrática e participativa, levando-se em consideração o contexto em que a escola está situada e a participação de todos os envolvidos no processo educativo. Neste artigo, são feitas reflexões sobre o cargo de gestor escolar, sua atuação enquanto profissional experiente da educação, sua atuação na construção do Projeto Político Pedagógico da escola e a legislação vigente. Destaca-se também o perfil do gestor escolar considerando a sua atuação na instituição de ensino, observando-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 Art. 3º, inciso VIII, além de autores especializados na área da educação. Este trabalho analisa a escola como uma instituição formadora onde deve haver a participação da comunidade escolar e local numa gestão participativa que inclua a todos sem nenhuma exclusão e que tenha na pessoa do gestor a sua representatividade mais importante.

Palavras-chave: Escola. Gestão. Legislação. Participação.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo fazer uma reflexão sobre a importância do diretor escolar frente aos desafios de uma gestão democrática e participativa que busca superar as práticas tradicionais de uma administração burocrática, autoritária e ultrapassada. Estes fatores acabaram por desencadear um processo de educação excludente.

A abordagem tece algumas reflexões importantes acerca de um modelo de gestão educacional frente aos desafios de uma educação escolar que tem que acompanhar o desenvolvimento das novas tecnologias, adotando-as como ferramentas de aprendizagem em todo o ambiente escolar que deve estar aberto ao diálogo com todos os profissionais envolvidos no processo educativo, proporcionando a abertura para um trabalho coletivo, participativo e dinâmico em todo ambiente escolar.

Este trabalho mostra a importância do gestor escolar como integrante incentivador da construção, renovação e/ou atualização do Projeto Político Pedagógico da escola, tendo como principal objetivo a interlocução entre a comunidade escolar e representante de pais de alunos.

Para embasamento deste trabalho foram pesquisadas diferentes obras de diferentes autores da área da educação; Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Nº 9.394/96 de Dezembro de 1996 e a Constituição Federal de 1988.

Este trabalho, desenvolvido a partir do tema “O diretor escolar frente aos novos desafios de uma gestão democrática”, baseou-se em estudos das obras de autores da área de educação, levando-se em consideração as reflexões feitas em sala de aula e os conhecimentos adquiridos na academia durante o curso de Administração Pública.

1. GESTÃO PARTICIPATIVA

De acordo com o dicionário escolar da Academia Brasileira de Letras, a palavra gestão quer dizer ato de gerir; gerência, administração, direção. Na escola, o termo gestão está diretamente relacionado àquele que é o profissional responsável pela administração da escola, o diretor escolar.

Como afirma Martins (1999, p. 136):

O educador é sem dúvida o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando. Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. Antes disso, o educador deve indicar entusiasmos, vibrando com a ação educativa.

O gestor escolar é antes de tudo, um educador que tem que ter experiência na área da educação, principalmente enquanto professor, pois este profissional está o tempo todo lidando com professores e alunos e tem que tomar decisões constantemente relacionadas ao corpo docente e discente da escola, daí a necessidade de ele compreender bem de perto o funcionamento do universo escolar.

A escola necessita de um dirigente que vibra e se entusiasma com o sucesso da escola, quando esta cresce a partir da ação de professores e alunos em um trabalho conjunto com a equipe pedagógica da instituição.

Na escola, se faz necessário o cultivo de um ambiente onde as sensações positivas se compartilham com as aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gerando valores significativos para o grupo. E, nesse cenário, destaca-se a imagem do gestor escolar que deve estar aberto ao diálogo e sempre disposto a compartilhar com as aspirações dos professores em um trabalho coletivo e participativo.

O diretor escolar deve estar também focado nas transformações culturais e tecnológicas, que acontecem constantemente em um mundo cada vez mais globalizado e influenciado pelas mídias. As famílias, as relações pessoais, hoje são marcadas pelo dinamismo das relações midiáticas. A velocidade com que as novas tecnologias se desenvolvem exige cada vez mais um olhar diferenciado quando se trata de ambientes escolares. Os novos costumes, as exigências do mundo moderno

em relação às atitudes, formação profissional exigem não só uma escola que forme um aluno bem preparado, mas, principalmente um cidadão cada vez mais consciente do que ocorre ao seu redor. Para isso, é necessário que o gestor esteja atento às mudanças e às reais necessidades da comunidade escolar.

Segundo Libâneo (2004, p. 217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocrática, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com necessárias mudanças na educação.

Assim sendo, não se deve mais conceber a imagem de um diretor fechado, extremamente autoritário que está ocupando um cargo simplesmente para dar ordens e “dar broncas” em alunos.

Um gestor necessita manter o diálogo constantemente, mesmo frente a conflitos e problemas administrativos para que, dessa forma consiga imprimir em sua gestão a marca da liderança participativa.

Uma gestão democrática e participativa é muito importante e necessária para o bom funcionamento da instituição escolar e seu fortalecimento junto ao corpo discente e ao corpo docente.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº: 9.394/96 estabelece em seu artigo 14 que:

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

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

Dessa forma, pode-se compreender através da LDB Art. 3º, inciso VIII, que é na convivência, por meio da interação, participação dos professores, alunos e também da comunidade local que o gestor desenvolverá uma gestão democrática, onde todos possam se sentir participantes do processo educativo.

Assim, é importante compreender a gestão como um processo muito mais amplo que a administração propriamente dita. “enquanto a administração é um processo mais racional de organização, comando e controle” Martins (1999, p. 165),

a gestão caracteriza-se pelo fato de ser muito mais participativa e esclarecida no que diz respeito às decisões, orientações e execução de trabalho.

Segundo Martins (1999, p. 167), existem diferenças entre um tipo e outro como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1

ENFOQUE ADMINISTRATIVO	ENFOQUE DE GESTÃO
Da ótica fragmentada para ótica globalizadora.	Cada um faz parte da organização e do sistema como um todo.
Da limitação de responsabilidade para sua expansão.	Redefinição de responsabilidades e não de funções.
De ação episódica para o processo contínuo.	Cada evento, circunstancia e ato, são partes de um conjunto de eventos, circunstancias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo. “pense grande e aja pequeno”. (Amir Klink).
Da hierarquização e burocracia para a coordenação.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.
Da ação individual para a coletiva.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva, de espírito de equipe.

Fonte : Martins (1999, p. 167).

Ainda, nesse sentido, torna-se importante observar o que diz Gandim, 1999:

O planejamento participativo nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça essa que se caracteriza pela falta de participação. Nesse contexto, participação não é simplesmente ampla presença, aonde compromisso de fazer alguma coisa, daquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruíram dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana, (...) então, participação no planejamento participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidades de decidir na construção não apenas no “como” ou no “com que” fazer, mas também no “o que” e no “para que” fazer. GANDIM, (1999, p. 47).

Dessa forma, compreende-se que a gestão participativa vai muito além da administração e envolve a participação de todos que compõem a comunidade escolar, exigindo também o planejamento participativo para as tomadas de decisões ao longo do trabalho educativo na escola.

Assim, tem-se a possibilidade da distribuição das responsabilidades, deixando de ser uma tarefa que se centralizava nas mãos de uma pessoa, passando a ser parte de um grupo que atua na construção de uma escola cada vez melhor.

É certo que o gestor continua sendo um profissional da educação em quem, no final, recai uma carga maior de responsabilidade, mas com a participação de todos os envolvidos essa carga torna-se mais leve e possível de ser conduzida com sucesso.

2. PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

Na sociedade atual, os processos de mudanças e desenvolvimento tecnológico são marcas constantes que afetam a todos em todos os lugares. O processo de interação entre as pessoas se fortalece cada vez mais com os meios de comunicação, mídias, especificamente com o advento da informática. Vê-se cada vez mais que as pessoas sentem a necessidade de se comunicar e interagir, saindo do isolamento e do anonimato. Assim sendo, a escola não fica de fora dessa realidade como se a mesma fosse uma “ilha”.

Nesse contexto, encontra-se a figura do gestor escolar que, na instituição de ensino, é um profissional que deve estar atualizado, consciente da necessidade da comunidade escolar e da realidade na qual está inserida a escola.

Como afirma Luck (2000):

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento circunstancia e ato, como parte de um conjunto de ventos, circunstancias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico.

Levando-se em consideração uma sociedade que se democratiza e se transforma e uma escola que acompanha os processos de transformação dessa sociedade, figura aí a imagem do diretor escolar que deve estar à frente da instituição como articulador dos processos de mudanças. Nessa perspectiva, percebe-se que o processo de gestão constitui-se em um trabalho que vai muito além da administração.

O cargo de diretor escolar vem, ao longo dos anos, passando por um processo de mudanças bastante significativas para a história da educação no Brasil. De 1937 a 1945, as funções do Diretor pouco diferiam das outras funções que vigoraram anteriormente, em 1961 foi aprovado à primeira lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (L.D.B. EM n.º: 4.024/61) que mantinham uma estrutura tradicional de ensino e quanto ao diretor, exigia que o mesmo deveria ser um professor qualificado, passando os estados a criarem regulamentos próprios para o cargo.

Partindo das reformulações da Lei 4.024/61 para a Lei n.º: 5.692/71, o cargo de diretor passou a ser exigido com mais qualificações e, somente com a Lei n.º: 9.394/96, o termo administração foi substituído pelo termo gestão (LDB EM n.º: 9.394/96), exigindo formação no curso de pedagogia.

Portanto, a gestão escolar passa a ser entendida como um processo histórico e de transformação que vem sofrendo mudanças significativas para uma gestão que rompe com os paradigmas tradicionais e contempla um processo de mudanças importantes para a escola e para a sociedade.

A escola atual está inserida em uma sociedade em constante transformação onde valores como consciência ambiental, consciência política, luta pela paz e defesa dos direitos humanos estão ganhando força cada vez mais no seio da sociedade. Uma escola que tem que oferecer uma formação sólida, que contemple todas essas necessidades, precisa ter um gestor que se coloque a frente de todos os desafios com coragem e ousadia e muita capacidade de liderança, com diálogos, respeito, compreensão e vontade de mudar.

No perfil do gestor escolar que deseja mudar os paradigmas tradicionais e desenvolver uma gestão participativa não pode faltar coragem, experiência, força de vontade, liderança e a capacidade de dialogar, sempre contando com a participação de toda a comunidade escolar.

É preciso não só se envolver, mas ser capaz de envolver os professores, os alunos e a comunidade local no processo de gestão da escola para que possa acontecer de fato a participação democrática.

Essa, portanto, deve ser a característica marcante do novo gestor escolar, que deve conduzir a escola sem se intimidar frente aos desafios que lhe são propostos a cada dia.

3. GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

A escola é uma instituição que passa por todos os processos de mudanças pelos quais passa a sociedade, pois na escola está representada esta sociedade através dos alunos que buscam uma formação para a vida e os professores e demais profissionais da educação que são os agentes de mudanças da escola.

Melhorar a qualidade da educação é uma meta da escola na atualidade e essa melhoria não acontece por meio de uma pessoa somente, no caso, o diretor escolar, mas toda a equipe envolvida. Assim sendo, surge a construção do Projeto Político Pedagógico da Escola que segundo Veiga (2001, p. 47) “o projeto é concebido como um instrumento de controle, por estar atrelado a uma multiplicidade de mecanismos operacionais, de técnicas, de manobras e estratégias de vários centros de decisões e de diferentes atores”.

Ainda de acordo com Vasconcelos (2004, p. 169), tem-se a seguinte explicação para Projeto Político Pedagógico:

É o plano global da instituição. Pode ser entendida como a sistematização, nunca definitiva de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

O Projeto Político Pedagógico é um documento urgente e necessário ao funcionamento da instituição escolar, uma vez que, o mesmo constitui um plano global e ao mesmo tempo flexível, dependendo das mudanças que se fizerem necessárias durante o período da execução.

É um documento que conta com a participação de todos e nesse caso, a participação do gestor é de fundamental importância, pois ele deve ser um articulador e um grande incentivador do PPP.

Como afirma Libâneo 1998:

Os processos de gestão e administração da escola implicam numa ação coordenada da direção, coordenação Pedagógica e professores, cada um cumprindo suas responsabilidades no conjunto da ação escolar. Os processos de participação democrática incluem não apenas o envolvimento coletivo na tomada de articulação da escola com órgão da administração do sistema escolar e com as famílias.

Portanto, o gestor escolar tem uma participação ainda maior no Projeto Político Pedagógico da escola, uma vez que ele não só faz parte da elaboração juntamente com a comunidade escolar como também tem a importante função de zelar por ele e fazê-lo cumprir na instituição escolar.

Considerando o que diz Costa e Madeira (1997) sobre alguns elementos conceituais do Projeto Político Pedagógico, têm-se as seguintes afirmações:

- a) O projeto diz respeito à concepção de escolas socialmente determinadas e referidas ao campo educativo;
- b) Na fase de reflexão é que a instituição define e assume uma identidade que se expressa por meio do projeto;
- c) O projeto serve de referente à ação de todos os agentes que intervêm no ato educativo;
- d) O desenvolvimento do projeto implica a existência de um conjunto de condições, sem as quais ele poderá estar condenando a torna-se apenas mais um “formulário administrativo”.
- e) A participação só poderá ser assegurada se o projeto perseguir os objetivos dos atores e grupos envolvidos no ato educativo, em sua globalidade.

Assim, o projeto político pedagógico é um documento que determina os rumos no fazer de toda a ação educativa na escola, envolvendo todos os profissionais da educação e auxiliando a gestão no que diz respeito à direção da instituição.

Como afirma Veiga, 2000, p.192, “o PPP possibilita que as potencialidades sejam equacionadas, deslegitimando as formas instituídas”. Para que, dessa forma, seja possibilitado a todos poder participar, tomar conhecimento e reconhecer a gestão da escola como uma gestão transparente e participativa.

O PPP é uma ferramenta que possibilita resolver os problemas, por meio da mediação do gestor, tem muito a contribuir no desenvolvimento das ações de melhoramento, pois o mesmo é um documento amplo e contemplador de todas as estruturas da escola, como projetos, disciplina, participação democrática, família, avaliação escolar, currículo, entre outros.

Enfim, para a realização do Projeto Político Pedagógico, é necessário, como afirma Padilha (2003), pensar em estratégias, em metodologias de trabalho que reconheça esse momento como uma festa da escola cidadã. Para efetivação desse processo, Padilha, (2003, p.25) sugere os seguintes passos:

1. Discutir com a comunidade escolar o significado dessa festa.

2. Constituir uma comissão que organize e coordene esse processo na escola, em sintonia com os outros colegiados escolares.

3. Criar espaços para que toda a comunidade escolar possa decidir como será a festa em todas as suas dimensões.

4. Definir responsabilidades, atribuições, cronograma as ações e oferecer formação aos membros da Comissão da Festa para melhor qualificar a sua atuação na mesma.

5. Socializar a experiência na própria escola com outras escolas e ampliar essa troca em relação ao nível interescolar, municipal, etc.

6. Ampliar a comunicação na escola e dar retorno permanente à comunidade escolar sobre o resultado dos trabalhos e das atividades desenvolvidos, inserindo-a na avaliação dialógica desse processo.

7. Analisar e interpretar permanentemente os resultados parciais da leitura do mundo, especialmente nas suas dimensões social, política, ambiental, econômica, enfim, cultural, realizando a transposição do resultado desse trabalho para o marco referencial do PPP da escola, no qual se registram a visão de mundo da comunidade escolar, suas utopias e seus sonhos de uma escola melhor.

8. Atualizar o direcionamento do olhar em relação a determinados enfoques e dimensões que se deseja pesquisar e/ou aprofundar, tornando a festa um evento permanente atualizado em suas linguagens e atividades.

Sendo assim, é de suma importância a efetiva participação do gestor, com muita competência e responsabilidade, para fazer acontecer o PPP no seio da escola com a participação de todos num processo comunicativo, colaborativo e responsável.

4. GESTÃO ESCOLAR E LEGISLAÇÃO

Todo o sistema educacional brasileiro é legitimado por leis que vão desde a Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, entre outros documentos.

Dessa forma, com relação à função de gestor escolar, é necessário se observar a legislação em vigor, tanto a Constituição quanto a Lei 9.394/96, quando

se tratar de decisões importantes, como é o caso da escolha, eleição ou outra situação de regularização e atuação do gestor escolar.

Seja qual for a forma de escolha do gestor escolar, é necessário que se leve em consideração que o mesmo deve, além de ter experiência como profissional da educação, demonstrado através de tempo de serviço prestado em instituições educativas, que ele também tenha conhecimento da legislação em vigor, como Leis, decretos, documentos, planos de educação, currículo.

A LDB, no Art. 12, incisos I a VII traz as principais delegações que se referem à gestão escolar no que diz respeito as suas respectivas unidades de ensino:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as dos seus sistemas de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar a sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VI – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica.

Como se pode observar, pelo que diz a LDB, a legislação é bem definida com relação ao trabalho de uma gestão competente, responsável, comunicativa e envolvente e que zela pelo bom andamento da instituição escolar. É necessário que, dependendo de quem seja o profissional da educação que assuma a gestão escolar, que ele/ela tenha consciência de que não se trata apenas de uma função burocrática, a qual se desenvolve entre quatro paredes de uma diretoria de escola, mas que se saiba da necessidade de estar lidando o tempo todo com pessoas: alunos, professores, equipe pedagógica e demais profissionais da instituição escolar, além do contato frequentemente com a comunidade local na qual está inserida a escola.

Diante disso, ainda vale ressaltar que a gestão tem que apresentar-se como gestão democrática, pois no Art. 18 da LDB, (Lei Nº 9.394/96) se diz que a democratização da gestão se reduz a um ideal de orientação de atividades de escolas e universidades e ao incentivo à participação da comunidade. Assim:

A gestão democrática é definida com os princípios de integração do sistema/escola com a família comunidade e sociedade, descentralização,

participação democrática no processo educacional, maioria dos professores nos colegiados e comissões. SAVIANE (1997).

Nesse sentido, é evidente que para que haja, de fato, a participação da comunidade e de todos os envolvidos no processo educativo da escola, é necessário que exista, na instituição de ensino, um grande incentivo e acima de tudo uma abertura de espaço por parte da gestão, que deve ser aberta à participação de todos, para que, a gestão se faça participativa e democrática, observando-se com isso a legislação em vigor.

Portanto, a gestão escolar exige que o gestor esteja constantemente conectado à legislação em vigor para que possa cumprir, de forma participativa e democrática os rumos da instituição escolar.

5. A GESTÃO PARTICIPATIVA E A FORMAÇÃO DO CIDADÃO

A escola é uma instituição que tem uma missão muito importante na formação dos cidadãos que atuam e atuarão na construção de uma sociedade mais justa e mais humana, no fortalecimento dos valores e respeito diversidade. Nessa perspectiva, faz-se necessário que esta escola que tem uma função social tão importante e necessária à sociedade tenha uma gestão participativa e tenha como objetivo o desafio de formar cidadãos críticos e conscientes, tornando-se a escola, ela mesma o exemplo de pensamento democrático, inclusivo e participativo.

Uma gestão autoritária e individual não pode construir dentro do ambiente escolar uma consciência crítica e coletiva numa formação que nada tem a ver com a necessidade de um novo cidadão que a escola precisa formar.

De acordo com Paro, 2002,

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática à medida que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoritarismo ou hierarquia nas relações vigentes na escola. (PARO, 2002, p. 12).

Como se pode observar pelas palavras de Paro, é preciso que a escola se veja livre de toda forma de autoritarismo, o que levaria, certamente à descrença de

que a escola não é realmente um espaço democrático de construção do conhecimento e compartilhamento de ideias.

Também sobre isso, ressalta Weffort, 1995:

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola; a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo de organização da sociedade civil. (WEFFORT, 1995, p. 99).

Assim sendo, é necessário que a escola seja a primeira a dar o exemplo de participação democrática, a partir do momento em que na sua proposta pedagógica está a preocupação de desenvolver uma educação de qualidade que conte com a participação de todos os envolvidos no processo educativo, professores, alunos, gestor escolar, equipe pedagógica e pais e responsáveis.

Quando a escola fortalece os laços de amizade e aproxima os alunos e as suas famílias na escola, ela está fortalecendo a sociedade, os laços familiares e de amizade em contradição a uma sociedade marcada por altos índices de violência. Nesse momento, a escola atua como uma instituição que não somente ensina as habilidades básicas de leitura e escrita e cálculos matemáticos, mas atua como uma mediadora, e promotora de um processo de cidadania que pouco a pouco vai conscientizando as gerações da necessidade de se viver e lutar pelos valores, pela inclusão e pela participação de todos sem distinção.

Nesse sentido, faz-se necessário se questionar que tipo de participação democrática é essa que a escola oferece aos envolvidos no processo educativo.

Paro, 2001, afirma:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com os alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2006, p. 18-19).

Assim, é importante se compreender que a participação democrática não coaduna com uma participação “cedida”, “dada” por alguém que se encontra em um

cargo de gestão e gentilmente abre espaços para alunos, professores ou pais e responsáveis, representante da comunidade escolar e local.

A participação democrática deve acontecer de forma a fazer com que os participante do processo educativo se sintam livres, e também confortáveis, ao participar das decisões e da construção do projeto pedagógico da escola, decidindo sobre o que há de melhor para os educandos e a sua formação na escola, espaço de construção do conhecimento e aprendizagem para a vida. Assim, a autonomia em um processo de gestão que facilita e oportuniza a participação e colaboração de todos, fortalece a escola e sua função social na formação do cidadão.

Nesse contexto, ressalta Gadotti e Romão, 2004:

No Brasil, a autonomia da escola encontra suporte na própria Constituição, promulgada em 1988, que institui a democracia participativa e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder diretamente (Art. 1º). No que se refere à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino público (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola (...). Na história das ideias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, da ruptura com esquemas centralizadores e, recentemente, da transformação social. (GADOTTI; ROMÃO, p. 47).

Nessa perspectiva, é importante se pensar a autonomia como a possibilidade de equacionar e equalizar as diferenças existentes na escola, resultados de processos administrativos centralizadores e antidemocráticos, historicamente construídos em uma sociedade marcada pela desigualdade social e falta de acesso a uma educação libertadora. A Constituição de 1988 vai trazer muita inovação no que diz respeito aos processos de gestão e participação nas escolas públicas, permitindo a partir de então mudanças significativas na gestão escolar e na abertura de oportunidades para todos numa escola que abre as portas a todos sem discriminação, permitindo que todos se sintam parte do processo educativo de forma mais participativa e significativa no processo de formação.

O processo de participação na escola também inclui estratégias que garantam não apenas o acesso, mas também a permanência de todos os alunos zelando pela qualidade do ensino.

Portanto, de acordo com Paro, 2001:

A autonomia pedagógica diz respeito a um mínimo de liberdade que a escola precisa ter para escolher os conteúdos e os métodos de ensino, sem o qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar. Essa autonomia é requerida, por um lado, pela própria natureza da atividade pedagógica que, por seu caráter de imprevisibilidade, não é suscetível de uma completa e inflexível antecipação de suas ações, sem comprometer a necessária criatividade que se espera do processo pedagógico (...). Com relação à autonomia administrativa, esta significa a possibilidade de dispor de recursos e utilizá-los da forma mais adequada aos fins educativos. (...) Porém, também a autonomia administrativa da escola tem limites nas ações do Estado, que não pode abrir mão de seu dever e de suas prerrogativas em matéria de ensino. Isso significa que gerir recursos com autonomia não implica utilizá-los apenas de forma que professores e diretores considerem mais convenientes. Significa que, a partir das diretrizes gerais traçadas pelo sistema, cada unidade escolar à sua gestão uma forma mais adequada a suas peculiaridades. (PARO, 2001, p. 113-115).

Dessa forma, a autonomia configura-se dentro do processo de gestão democrática na realização e execução do projeto pedagógico da escola envolvendo a participação democrática no espaço educacional.

O objetivo primordial da autonomia é desenvolver a prática educativa dentro da instituição escolar de utilizando os recursos de forma transparente e responsável, uma vez que a gestão escolar tem uma responsabilidade muito grande em desenvolver um trabalho de prestação de contas, valorização do trabalho educativo e aproximação da comunidade local à escola.

A instituição escolar, quando direcionada de forma mais transparente, democrática e responsável e aproxima as famílias dos alunos e professores ganha muito mais credibilidade e se configura como uma instituição que merece respeito e traz orgulho para todos que dela direta ou indiretamente necessitam. Isso é verdade, pois, cada pessoa que faz parte da escola, pais, alunos, professores, comunidade, equipe pedagógica, gestores são importantes e podem contribuir de uma forma ou de outra para melhorar a qualidade da educação, exigindo e fazendo cumprir o que tem de ser feito dentro e fora da instituição escolar.

Nesse sentido, esclarece o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004, com relação à gestão da escola pública:

Trata-se de organizar o funcionamento da escola pública quanto as aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes,

ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL, 2004).

Portanto, a gestão democrática é uma realidade que tem que se fazer presente em todas as instituições escolares para melhoria da qualidade da educação e para que se possa ter acesso à escola e nela permanecer até o tempo que se fizer necessário à formação necessária e com qualidade.

A gestão participativa requer, além de mudanças de paradigmas tradicionais, o fortalecimento de uma educação permanente que atende às reais necessidades de um mundo cada vez mais informatizado e globalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é uma instituição que tem uma importância fundamental na formação dos futuros cidadãos que atuarão na construção de uma sociedade mais justa e participativa. Enquanto instituição, a escola não está isenta de um processo de administração, que atualmente passa a ser considerado como gestão escolar.

O gestor escolar é o profissional que, na instituição escolar com uma grande responsabilidade, uma vez que o mesmo deve ter um espírito de liderança, de forma que tenha condições de lidar com diferentes pessoas, a capacidade resolver problemas, administrar de forma transparente e com a participação de todos da instituição escolar, por meio dos conselhos e representantes da comunidade os recursos financeiros, humanos e materiais.

Como afirma Linhares, 1986:

Da escola, espera-se que ela promova a capacidade de discernir, de distinguir, de pensar que supões assumir o mundo, a realidade histórica como matéria perceptível e com objetividade que nos permita sua maior compreensão e intervenções deliberadas. Da escola se espera o fortalecimento de sujeitos que, capazes de elaborar conhecimentos, contingências e estruturas, possam imaginar outros mundos ainda não concretizados e neles investir com paixão para construir tempos e lugares que ampliem as alternativas da realização humana e social. LINHARES, (1986, p. 16).

Como se pode observar pelas palavras de Linhares, a escola é uma instituição forte, capaz de promover as mudanças significativas de que tanto a sociedade necessita e nesse contexto, destaca-se a gestão, componente importante na instituição escolar e que deve acontecer de forma participativa e democrática.

A escola enquanto instituição social é algo que se constrói historicamente e com a participação de todos, sendo marcante, nesse contexto, a participação e democratização numa gestão que envolve a todos se exclusão.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, coordenadora Anne Joyce Angher – 8º ed. Atual até 31/12/2001. São Paulo: Ridell, 2002. – (Série Compacta).
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (Lei Nº 9.394/96). Brasília, 1996.
- BRASIL, Lei nº 9.394/96. **Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional**. <http://portal.mec.gov.br/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 30/04/2008.
- BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da Educação Escolar. Brasília: UnB/CEAD, 2004.
- COSTA, A.C; MADEIRA, A.J. **A construção do projeto educativo da escola: estudos de caso no ensino básico**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1997.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1990.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez Organização e gestão da Escola: teoria e prática- 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- _____. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LINHARES, C. F. S. **A Escola e seus Profissionais**. Rio de Janeiro: Agir, 1986.
- LUCK, H. **Perspectiva da gestão escolar e ampliações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília, v.17, n.+2, p.11-34, junho/2000. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br>.
- MARTINS, José de Prado. **Administração Escolar**. 2 ed. São Paulo. SP: Ática, 1999.
- PADILHA, Paulo Roberto. **Caminho para uma escola cidadã mais bela prazerosa e aprendente**. Pátio, Porto Alegre: Artmed. Nº 25, p. 12-15, fev.2003.
- PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- _____. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez, 2002.
- _____. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.
- SAVIANE, Dermeval. **A Nova Lei da Educação – LDB: trajetória e limites**. Campinas: autores associados, 1987.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2004 a.

VEIGA, Ilma. P.A. Projeto político pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, I.P. A, FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político pedagógico**: novos desafios para a escola. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA. I.P.A. **Projeto Político Pedagógico**: continuidade ou transgressão para acertar? IN CASTANHO, M.E.L. M.; CASTANHO, S.(Org.). **O que há de novo na educação superior**: do projeto pedagógico à prática transformadora. Campinas: Papirus, 2000.

WEFFORT, F. **Escola e Participação Formal**. Petrópolis: Vozes, 1995.