



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III
CENTRO DE HUMANIDADES OSMAR DE AQUINO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

ANGELA MÉRICI VASCONCELOS IRINEU

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: O DESEMPENHO DO
GESTOR EM MEIO ÀS RELAÇÕES POLÍTICO-
PEDAGÓGICAS DO COLETIVO DOCENTE**

**GUARABIRA – PB
2012**

ANGELA MÉRICI VASCONCELOS IRINEU

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: O DESEMPENHO DO
GESTOR EM MEIO ÀS RELAÇÕES POLÍTICO-
PEDAGÓGICAS DO COLETIVO DOCENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pedagogia da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento à exigência para
obtenção do grau de licenciado em pedagogia.

Orientador (a): Prof. Ms. José Otávio da Silva

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE
GUARABIRA/UEPB

I66g

Irineu, Angela Mérici Vasconcelos

Gestão democrática da escola: o desempenho do gestor em meio às relações político-pedagógico do coletivo docente / Angela Mérici Vasconcelos Irineu. – Guarabira: UEPB, 2012.

20f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual da Paraíba.

“Orientação Prof. Ms. José Otávio da Silva”.

1. Gestão Democrática 2. Comunidade Escolar
3. Educação I. Título.

22.ed. CDD 371.207

ANGELA MÉRICI VASCONCELOS IRINEU

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: O DESEMPENHO DO
GESTOR EM MEIO ÀS RELAÇÕES POLÍTICO-PEDAGÓGICAS
DO COLETIVO DOCENTE

Aprovada em: 28 / 06 /2012.

José Otávio da Silva

Prof. Ms. José Otávio da Silva/ UEPB
Orientador

Mônica de Fátima Guedes de Oliveira

Prof^a. Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira/ UEPB
Examinadora

Silvânia Lúcia de Araújo Silva

Prof^a. Ms. Silvânia Lúcia de Araújo Silva/ UERN
Examinadora

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: O DESEMPENHO DO GESTOR EM MEIO ÀS RELAÇÕES POLÍTICO-PEDAGÓGICAS DO COLETIVO DOCENTE

IRINEU, Angela Mérci Vasconcelos¹

RESUMO

Este artigo aborda as questões políticas e pedagógicas que envolvem as relações do corpo docente das escolas públicas com os gestores, para se ter um entendimento mais profundo sobre de que forma essas relações interferem na efetiva implantação da gestão democrática, a qual é de grande relevância para um desenvolvimento eficaz dos educandos da sociedade contemporânea. Analisa, ainda, o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo trazendo os diversos instrumentos que favorecem esta participação. A partir de pesquisas e análises desencadeou-se um conhecimento e entendimento mais amplo do percurso da gestão democrática na escola, de acordo com o processo histórico e as relações que a envolve, o presente artigo também apresenta as contribuições expostas pela a gestão participativa para a melhoria do desempenho organizacional e funcional da escola. Assim, este estudo procurou mostrar como a gestão democrática permeia o âmbito educacional, pois, embora já tenham acontecido importantes avanços, ainda existe uma necessidade de aprofundar o entendimento em torno da temática, ampliando conhecimentos e unindo esforços na luta por uma efetiva gestão democrática, a qual é fundamental para uma educação de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática Participativa. Comunidade Escolar. Educação.

INTRODUÇÃO

A gestão é de grande importância para qualquer organização, já que constitui uma dimensão riquíssima da educação. A capacidade de administrar uma instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do sujeito aprendiz. Cabe salientar que o educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo, pela maneira que é organizada e como funciona, pelas ações que envolvem a comunidade e de como a escola se relaciona com a mesma, ou seja, uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores internos e externos que permeia o espaço escolar e da forma como essas relações estão organizadas na escola.

¹Aluna graduanda do curso de licenciatura plena em Pedagogia, pela Universidade Estadual da Paraíba, Campus III – Guarabira. angelamerici17@hotmail.com

Em uma instituição educacional, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino e aprendizagem, mas o trabalho será eficaz se for planejado e desenvolvido de forma integrada. O professor, enquanto profissional da educação, também é um gestor e deve colocar suas ações ajudando a desenvolver um trabalho coletivo, pois, cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento escolar, principalmente na aprendizagem do educando. A busca por uma gestão democrática, com a participação ativa de todos de os indivíduos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do educando é uma luta inacabável e contínua das escolas e um princípio presente na atual Constituição Federal.

Na década de 1980, iniciou-se a reivindicação em favor da descentralização e da democratização das escolas públicas. Este movimento está inserido em três vertentes básicas que envolve a administração escolar; participação da comunidade escolar na escolha de diretores de escolas da rede pública; criação de um colegiado /conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa com o poder decisório e controle sobre os recursos financeiros complementares em nível local.

É por meio de um projeto pedagógico que o movimento pela administração democrática da educação reconhece a necessidade de unir essas mudanças estruturais e de procedimentos com o foco no aprimoramento escolar.

Para o desenvolvimento da pesquisa, a partir das discussões realizadas durante as aulas do componente curricular Gestão Educacional, foram feitas análises a partir de fundamentações teóricas por autores que trabalham a temática. Dentre os quais se destacam: Valérien que trabalha a temática da democracia; Libâneo e Luck, que defendem uma gestão participativa na escola pública, e Gadotti, que aborda a autonomia escolar.

Com o presente artigo, pretende-se atingir os seguintes objetivos: fazer uma análise sobre a gestão democrática de acordo com o processo histórico; identificar os instrumentos de uma gestão participativa; reconhecer as contribuições apresentadas pela gestão participativa para a melhoria do desempenho organizacional e funcional da escola, na tomada de decisões e que tem como ponto de partida, o planejamento participativo, dando ênfase ao papel do gestor na construção do coletivo.

Contudo, procuramos, neste estudo, demonstrar como o gestor e o professor podem ser aliados para juntos desenvolver uma gestão democrática e participativa para alcançar a finalidade real da educação escolar, e a formação cidadã que permite o conhecimento de seus direitos e deveres enquanto cidadãos.

2 DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR: PERCURSO HISTÓRICO

Historicamente, pode-se diagnosticar o conceito de administração como uma evolução da sociedade em termo da necessidade, por parte das grandes descobertas nos campos científicos e tecnológicos.

Não foi por acaso que durante muitos anos as escolas adotaram o modelo d administração científica, baseado na teoria de Frederik, no inicio do século XX em meio à revolução industrial predominava com sucesso a administração científica. A teia administrativa tinha a pirâmide uniformizada, onde no topo da pirâmide estava o chefe todo poderoso de todo poder de decisão e do mundo, e os demais membros deste conjunto, eram distribuídos por especializações, eram mais cumpridores de ordens e planejamentos do que tomadores de decisões, quanto mais próximos à base da pirâmide mais eram desumanizados em questão de poder de decisão, de uma educação formal e ate mesmo menos respeito social.

Desta forma, este tipo de administrar tomou conta da escola condicionada pela política econômica e cultura dominante.

Ate o inicio da segunda metade deste século, os principais alvos desta pirâmide os quais ficavam na base eram os diretores e professores, obrigados a executarem o planejamento ordenado por aqueles que estavam no topo, havendo periodicamente a visita de inspetores do Ministério da educação (MEC).

Segundo Luck (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e propostas legislativas, fazendo com que cada vez mais o movimento de democratização da gestão se fortalecesse e aprimorasse a qualidade educacional.

De acordo com a Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988,a gestão democrática pública de ensino, concretizada, nos seus artigos 205 e 206, define que a educação brasileira, é direito de todos e dever do estado e da família, e a sociedade daria a sua colaboração, incentivando para o desenvolvimento da pessoa, em seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, reforça o caráter público da educação e favorece o estabelecimento de práticas democráticas.

Como se observa, o ensino deve ser decretado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, coexistência de instituições publicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino publica em

estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais de ensino (...); gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade, (artigo 206 da Constituição Federal).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394) regulamentou o contido na Constituição Federal, acima citada, e amplia o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

A expressão “gestão educacional”, habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseqüente, em substituição a “administração educacional”, para não apenas inovar as idéias, mas, para implantar um novo paradigma, que procura estabelecer na instituição uma orientação transformadora no seu contexto interno e externo.

Gestão é uma indagação que ganhou ênfase no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no decorrer das questões deste campo de estudo. Em síntese caracteriza-se pelo esclarecimento e consciência das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está entrelaçado ao grande desenvolvimento da democratização no processo pedagógico, tendo como base a participação de todos nas decisões necessárias para um trabalho coletivo com resultados educacionais, cada vez mais efetivos e significativos.

Conforme afirma Valérien (1992, p. 15),

[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação, a maior implicação nas tomadas de decisão.

Assim, com base no processo histórico da educação, observa-se que com o passar dos anos, a democracia vai tentando ocupar um espaço maior no âmbito educacional e é notável a importância que se haja uma democratização nas escolas, levando em consideração a coletividade de todos envolvidos na educação, buscando subsídios para uma integração harmoniosa no âmbito escolar e o envolvimento da comunidade nos projetos da escola, pois, a implementação de uma gestão escolar participativa e democrática é hoje uma exigência da sociedade, que entende esta como um possível caminho para uma boa escola e conseqüentemente uma melhor educação.

2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Atualmente, não é atribuído e nem cabe mais ao gestor escolar uma posição autoritária, na qual só ele define, apenas resolve. O gestor na atualidade deve adquirir conhecimentos e algumas técnicas. Não deve se intimidar em inovar, em arriscar para obter sucesso. Hoje, toda a comunidade escolar participa das decisões da escola, é chamada de gestão democrática- participativa, onde se houver acerto, todos acertam juntos e se houver erro, todos erram juntos.

No que compete ao ambiente escolar, o gestor eficaz é aquele que procura atender aos subordinados (corpo docente e administrativo), os objetivos da escola (formação dos educandos), criando um ambiente produtivo e acolhedor. Ao efetivar uma posição mais diretiva e estruturada, o gestor escolar deixara claro o que espera do grupo sem ser rígido e inflexível. Para uma boa organização do trabalho na escola, precisa-se ter uma boa atuação dos professores na vida da escola, não só no que diz respeito na sala de aula, mas caminhando para a participação efetiva nas decisões administrativo-pedagogicas que são tomadas no interior da comunidade escolar. Dessa forma, a gestão deve ser democrática, dando uma especial atenção á prática pedagógica envolvida pelos professores que una a instituição escolar a sociedade.

Quanto, ao reconhecer a finalidade pedagógica de sua ação administrativa, o gestor escolar percebe que a aprendizagem de seus alunos é o ponto de partida e de chegada de sua ação, como afirma Silva Junior (1994, p.84-87):

A educação está no ponto de partida e no ponto de chegada da ação administrativa. No ponto de chegada, sob a forma de intervenção pedagógica na “práxis” com o auxílio da administração. No ponto de partida, sob a forma de subsidio teórico que respalda ação administrativa a ser elaborada. Em sentido restrito a administração sempre da ‘educação’, que lhe determina o substrato teórico e a direção da prática.

Na dimensão pedagógica, cabe comentar a utilização de um dos instrumentos de gestão com abrangência direta sob o cotidiano das unidades escolares: o Plano de Gestão. Esse deverá propor ações para a execução da proposta pedagógica da escola em um determinado período letivo, sendo suas principais características a atualização dinâmica e a flexibilidade. É importante salientar que a proposta pedagógica – o Projeto Político da escola

deve ser construído por toda a equipe docente e revisto anualmente para serem feitos os ajustes necessários à realidade da escola.

Para Lück (1997), o planejamento colaborativo e o relacionamento entre professores são aspectos importantes, encontrados nas escolas eficazes, uma vez que promovem o senso de unidade e propósito no ambiente escolar, favorecendo um maior comprometimento entre os docentes para o desenvolvimento da aprendizagem dos educandos, ocasionando conseqüentemente, o crescimento mensurável nos resultados e comprometimento dos educandos em um “efeito dominó”.

Pelo exposto, fica claro que houve uma mudança no papel do gestor da escola pública. Neste é exigido cada vez mais, a participação e o envolvimento nas ações da escola, articulando e integrando os seus diversos setores, para alcançar o aspecto essencial da gestão: a finalidade pedagógica, portanto, o gestor precisa não ser apenas o “chefe”, mas ter a humildade de liderar a sua equipe com cumplicidade e a cima de tudo respeito.

2.1A GESTÃO PARTICIPATIVA E A AUTONOMIA DA ESCOLA

Embora não haja uma única forma de implantar um sistema de gestão participativa, é possível destacar alguns princípios, valores e prioridades, na construção efetiva desta gestão. Libâneo (2004,p. 79) diz que:

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 de organização escolar. Além disso, proporciona 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.

Para o autor, o conceito de participação fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos conduzirem a sua própria vida. A autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma, um modelo de gestão democrático participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Gadotti (2001, p.47) afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõe as relações autoritárias existentes. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria.

Por esse motivo, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.

A autonomia da gestão escolar da rede pública realiza-se em três importantes áreas de atuação da escola: pedagógica, administrativa e financeira. A autonomia pedagógica está garantida na possibilidade de cada unidade formular e implementar sua Proposta Político Pedagógica, em conformidade com as políticas vigentes e as normas do sistema de ensino aplicáveis.

Já a autonomia administrativa está assegurada pela eleição dos gestores escolares, constituição dos conselhos escolares, organizações associativas de pais e de alunos, e pela a formulação, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, do Regimento Escolar, do Plano de Gestão da Escola e Avaliação de Desempenho dos Servidores, nos termos da legislação em vigor. A autonomia financeira está afirmada pela a administração dos recursos financeiros nela alocados, em consonância com a legislação vigente, tais como o Programa Dinheiro Direto na Escola-PDE.

Portanto, a autonomia na escola é relativa e não absoluta; não pode ser interpretada como soberania da escola para decidir e fazer o que quiser. Representa uma divisão de responsabilidades entre os sistemas de ensino e as escolas.

Por fim, vale sempre lembrar, que autonomia é um processo de conquista e não de delegação. Conquistar a autonomia com competência, por meio da interação da comunidade escolar; gestor, alunos, funcionários, pais, entorno da escola em uma gestão participativa democrática.

3 INSTRUMENTOS PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

Atualmente, existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu novo papel social, tais como: Elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola; Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), criação do Conselho ou Colegiado Escolar e de organizações associativas da Escola como representante de turmas e Grêmios Estudantil.

3.1 PROJETOS POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) – CONSTRUÇÃO E ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA

O Projeto Político Pedagógico é, portanto, um documento que facilita e organiza as atividades, sendo mediador de decisões, da condução das ações e da análise dos seus resultados e impactos. Ainda se constitui um retrato da memória histórica construída, num registro que permite à escola rever a sua intencionalidade e sua história.

Em seu projeto político-pedagógico, construído através do planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação, a escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados. A gestão democrática da escola significa, portanto, a conjunção entre instrumentos formais - eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira - e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas Educacionais mais amplas. A discussão proposta nessa série de programas sobre a gestão democrática pretende:

- Abordar as diferentes concepções que disputam, na arena educacional, as proposições e vivências em termos de autonomia escolar, na construção do projeto político-pedagógico de cada unidade de ensino;
- A participação da comunidade na gestão escolar nos conselhos escolares e no provimento do cargo de direção;
- A gestão dos recursos financeiros no âmbito da escola; a gestão de projetos inovadores que conferem identidade a cada escola;
- A avaliação institucional da escola pública como o processo que confere informações para as decisões, suas possibilidades e limites;
- As relações entre gestão democrática da escola e gestão democrática dos sistemas.

Em relação à autonomia, é preciso perceber que existem três eixos que estão interligados- administrativo, financeiro e pedagógico- e que delineiam a identidade da escola.

O projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser

mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público, (FREITAS et al., 2004, p. 69).

Quanto mais amplo for o envolvimento e participação de todos os agentes envolvidos na construção do projeto, mais ampla pode se tornar essa autonomia, pois, não é só a equipe diretiva que constrói o projeto, isto é tarefa de todos.

Neste sentido, podemos entender que o projeto norteia o trabalho da escola por encaminhar ações para o futuro com base na sua realidade atual e sua história. É um planejamento que prevê as ações a curto, médio e longo prazo, intervindo diretamente na prática pedagógica diária. As ações refletidas no projeto procuram incluir desde os conteúdos, avaliação e funções até as relações que se estabelecem dentro da escola e entre a escola e a comunidade. A ideologia em relação ao tipo de sujeitos que a escola pretende formar dá o tom político ao projeto. Por meio dessa explicitação ideológica e de objetivos articulados com as ações, é possível distinguir entre uma prática que se preocupa com a formação de cidadãos críticos, participativos, responsáveis e sujeitos de sua própria história.

O processo de gestão da escola deve estar baseado no seu Projeto Pedagógico. O processo democrático é resultado da ação coletiva. Tal processo implica discutir a participação da comunidade escolar na definição de suas políticas e de seus projetos educacionais.

4 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DO DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE)

Considerar o aluno como foco de sua atuação, implica mudanças na maneira como a escola é administrada. O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) surgiu com a proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade e, acima de tudo, aprovação e permanência na escola, transformando-se no primeiro passo, que sinaliza que a escola deixou de ser burocrática, passando a ser dinâmica e comprometida com o desenvolvimento dos seus estudantes, e estar a serviço dos pais e da comunidade. Mais, ainda: a escola que implanta e constrói o PDDE busca uma identidade própria.

Assim,

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua

energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE-Escolar constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro,. (BRASIL, 2011, p.01).

Fica cada vez mais evidente a importância e influência do gestor na escola, pois, o sucesso do PDE depende da liderança preferencialmente o gestor que irá conduzir o processo de elaboração e implantação do mesmo dando subsídio para cumprir cada etapa.

Por meio do PDE, a comunidade escolar irá analisar o desempenho da escola no passado, suas influências internas e externas, sua missão e valores e condições de funcionamento para, em seguida, poder dar início a projetar o seu futuro; onde deseja chegar, que metas irá alcançar. Para atingir estas metas, precisa definir estratégias que pretende executar e quem irá se envolver em cada etapa. Portanto, o PDE é uma ferramenta que o gestor escolar deve analisar para planejar de forma estratégica a organização das atividades escolares, cujo objetivo é a garantia de um processo de gestão mais eficaz e de acordo com as exigências da comunidade e sociedade.

4.1 O COLEGIADO OU CONSELHO ESCOLAR

O Colegiado ou Conselho Escolar representa uma nova fase na vida da escola pública, visto que atua em conjunto com a direção da escola ajudando a escola, direção da escola a enfrentar problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro.

O Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação democrática, dentre os quais, informa da importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo. Legalmente, ainda conta com a Lei nº 10.172/01 -- Plano Nacional de Educação-- a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas na escola.

É competência do Conselho Escolar na sua função deliberativa: participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da Proposta Pedagógica, do Regimento Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola; avaliar os resultados alcançados no processo ensino-aprendizagem e sugerir soluções para a sua melhoria; implementar as

diretrizes educacionais manadas da Secretaria da Educação do Município a qual está subordinado.

Encaminhar ao Conselho Fiscal as prestações de contas dos recursos alocados à escola. O Conselho Fiscal é o responsável por controlar e fiscalizar no âmbito interno da Unidade Executora, sendo sua atribuição: fiscalizar as ações e a movimentação financeira; examinar e aprovar a programação anual, o relatório e as prestações de contas.

Percebe-se que o conselho é um órgão colegiado e democrático, constituído por integrantes da escola e usuário, sendo considerado o elo de comunicação entre a escola e a comunidade, cabendo-lhe exercer as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras das questões pedagógicas.

Portanto, a participação dos conselheiros nas decisões importantes tomadas pela escola passa a ser vista como um dos principais mecanismos para a promoção da gestão democrática na escola.

Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar Werle (2003, p. 102) afirma que:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e construtiva.

Entretanto, a simples participação não é suficiente para assegurar a prática da gestão democrática. É necessário que os membros do Conselho tenham consciência que participar das decisões de forma democrática implica compreender as necessidades coletivas, evitando pautar as ações por interesses individuais e imediatos, de pessoas ou de grupos.

Vários autores, como Padilha (1998) e Dourado (2000), defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares como formas mais democráticas de gestão. Outro elemento indispensável é a descentralização financeira, na qual o governo, nas suas diferentes esferas, repassa para as unidades de ensino recursos públicas a serem gerenciados conforme as deliberações de cada comunidade escolar. Estes aspectos estarão conformados na legislação local, nos regimentos escolares e regimentos internos dos órgãos da própria escola, como o Conselho Escolar e a ampla Assembléia da Comunidade.

Para funcionar em uma perspectiva democrática, segundo Ciseki (1998), os Conselhos, de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, funcionários). Para tal, é importante que

todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Os conselhos e assembleias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.

5 ORGANIZAÇÕES ASSOCIATIVAS DA ESCOLA

Para o desenvolvimento de uma gestão efetiva, é importante que o corpo docente e discente da escola, além dos pais seja estimulado a organizarem-se para o exercício da liderança de forma responsável e consciente com representações, tais como: Conselho de representante de turmas e Grêmios Estudantil.

Contudo, o conselho de representantes de turmas e o Grêmios Estudantil é a entidade que representa o corpo discente da escola, cuja principal característica é a de ser organizados e dirigidos pelos próprios alunos, que são seus verdadeiros protagonistas.

Têm o objetivo de constituir lideranças estudantis, em prol dos alunos nas questões que envolvem a organização do ensino e a mobilização no ambiente escolar, em harmonia com a missão da escola e seus objetivos comuns, considerando, ainda a legislação específica da escola.

São suas funções: propor à direção da escola, programas de aperfeiçoamento de lideranças estudantis. Outra ação que pode executar é organizar atividades culturais para aperfeiçoar os níveis de participação e de cooperação de todos da escola e, até mesmo da família dos alunos.

Assim, a criação de um Grêmios Estudantil e de um Conselho de Representantes de Turmas enriquece a vida dos alunos, visto que possibilita que os mesmos aprendam, na prática, noções de responsabilidade.

5.1 O GESTOR NA CONSTRUÇÃO DOS COLETIVOS

A escola, como unidade social, é um organismo vivo e dinâmico, e como tal deve ser entendida. Assim, ao caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nela interfere, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. E

é a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A escola não pode incentivar uma postura democrática se os seus integrantes não agem dessa forma.

Escolas cujos gestores realizam esforços no sentido de acompanharem os fenômenos de aceleração de mudanças, e tornam-se mais eficazes através da valorização do desempenho humano. Neste contexto, o gestor é cada vez mais imbuído da necessidade de levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. Este gestor também irá: criar um clima de trabalho apropriado, visando tranquilidade e espírito de equipe entre os profissionais; coordenar o trabalho coletivo de construção e reconstrução do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento da Escola.

O sucesso da escola pode ser impulsionado através da prática de uma administração participativa, voltada para objetivos claros, definidos coletivamente pela comunidade escolar, o que ocasiona uma relação positiva, entre gestão participativa e a elevação da auto-estima das comunidades escolar e local.

É através da gestão participativa que os profissionais da educação podem se envolver com o planejamento e a tomada de decisões na prática diária, aumentando, desta forma, o foco na escola e no aluno e a probabilidade de sucesso de ambos. Esta prática, contudo, leva à necessidade de programas que envolvam a comunidade escolar e local, a partir de momentos que possibilitem o diálogo e a reflexão.

Segundo Casassus (1995), a descentralização aumenta a probabilidade de haver uma maior participação dos envolvidos no processo educativo e uma maior eficácia na prática educativa devido a um maior controle social, aumentando a responsabilidade da equipe escolar. Neste contexto, o diretor escolar deve transformar-se em um motivador, incentivador e catalisador de ações que liguem a escola a outras escolas e à comunidade.

Portanto, a atuação do gestor da escola, vista na perspectiva democrática, permite que a equipe escolar se sinta responsável pela escola como um todo e comprometida com o seu objetivo maior – a formação do aluno. Desta forma, o gestor passa a reconhecer a necessidade de transformar a escola em um espaço de convivência democrática e de exercício da cidadania.

Cabe também salientar que é de grande importância a motivação no ambiente de trabalho, pois, quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes, quais sejam: comportamento ilógico ou sem normalidade; agressividade por não poder dar vazão a ilógico ou sem normalidade dar vazão à insatisfação contida; nervosismo, insônia, distúrbios circulatório-digestivos, falta de interesse pelas tarefas

ou objetivos; passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração etc.

Neste contexto, o papel do líder torna-se de suma importância, pois os funcionários – agora equipe - necessitam de alguém para ajudá-los a trabalhar dentro do processo operacional interno, dar a retroalimentação, estabelecer objetivos e relacionamentos da equipe com os demais da organização. Líderes são tipicamente vistos como pessoas que fixam a direção, estabelecem objetivos e criam uma visão para a organização.

Segundo Bergamini, (1997, p. 34) a motivação nas organizações envolve a relação entre líder e liderado:

O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido.

Desta forma, é de grande importância que o gestor escolar fique atento para atender às necessidades da comunidade escolar, procurando satisfazê-las à medida do possível, para manter um bom clima organizacional e ter a participação de todos na busca por uma escola de qualidade e eficaz.

Diante de tudo que foi exposto, vemos que ao se propor fazer uma gestão democrática e participativa, o gestor precisa estar consciente que ele sozinho não irá conseguir alcançar o que se propõe; ao contrário, precisa valorizar a sua equipe escolar para ter o seu apoio nas ações educativas da escola. Criar um clima de trabalho favorável as mudanças provocadas pelo o desenvolvimento das pessoas, e ir além: transformar os momentos de aprendizagens coletivas em ponto de partida para o processo de interação e reflexão, marcado por relações interpessoais harmoniosas, comunicação eficiente, confiança e engajamento em diretrizes, objetivos e metas comuns.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas duas últimas décadas, foi notável o crescimento dos mecanismos atribuído aos processos de democratização e descentralização da gestão dos sistemas de ensino, não se pode negar que a qualidade de ensino passa pela gestão democrática. Instituinto mecanismos de

participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da escola, torna-se possível superar as relações autoritárias de poder, o individualismo e as desigualdades, e promover uma educação de qualidade. A gestão democrática tem um caráter pedagógico, ela transforma a escola num laboratório de cidadania.

O fortalecimento da escola e a conquista de sua autonomia político-pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente constituem num instrumento de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica seja efetivamente uma prática social e que possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

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. Portanto todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente se responsabilizando por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, de modo a obter os melhores resultados na busca de uma educação de qualidade.

Para que ocorram transformações na qualidade do ensino, é preciso que o diretor vá além da intervenção indireta no trabalho dos professores. Ele deve atuar como líder educacional e influenciar diretamente o comportamento profissional dos educadores. Ao mesmo tempo, deve estar em contato permanente com os docentes fazendo com que cada profissional aluno e pai, sintam que a escola lhe pertence, deve ser fonte de inspiração, incentivo e apoio técnico.

Assim, o gestor escolar precisa estimular a criatividade, mas, ao mesmo tempo estabelece padrões, confrontar, corrigir, capacitar; valoriza o desempenho dos professores, sabendo que receber reconhecimento os motiva a fazer cada vez melhor o seu trabalho. Por isso, é capaz de extrair o máximo de sua equipe de profissionais e possivelmente criar um elo de confiança entre ambas às partes. É pensando dessa forma, que as características do novo líder nos trarão diretores capazes de obter cooperação espontânea da equipe, delegar competências e integrar as lideranças. As atitudes de comando, capazes de gerar obediência, são atualmente substituídas pela valorização da força de trabalho.

ABSTRACT

This article discusses the pedagogical and political issues involving the relationship of the faculty of public schools with managers to gain a deeper understanding of how these relationships influence the effective implementation of democratic management, which is of great relevance to effective development of students of contemporary society. It also analyzes the role of manager in ensuring community participation in school decisions within educational, financial and administrative bringing the various instruments that promote such participation. From research and analysis triggered a broader knowledge and understanding of the path of democratic management in schools, according to the historical process and the relationships that involve, this article also presents the contributions given by the participatory management for improved organizational performance and functioning of the school. Thus, this study sought to show how democratic management permeates the educational context because, although important advances have already happened, there is still a need to deepen the understanding about the matter, expanding knowledge and uniting efforts in the fight for an effective democratic management, which is fundamental to a quality education.

KEYWORDS: Participatory Democratic Management. Community School. Education

REFERÊNCIAS

BERGAMIINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 2, de 11 de setembro de 2001. Estabelece as diretrizes nacionais para a educação especial na educação básica. Brasília: Ministério da Educação, 2001.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. São Paulo.

CASASSUS, Juan. **Tarefas da Educação**. Campinas/SP: Autores Associados, 1995.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

CISEKI, A. A. **Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã**. In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília, 1998. p. 43 - 52.

FREITAS, L. C. et al. Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas. In: **Escola Viva: elementos para a construção de uma educação de qualidade social**. GERALDI, C. M. G.; RIOLFI, C. R.; GARCIA, M. F. Campinas: Mercado de Letras Edições e Livraria Ltda., 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ Vozes, 2005.

_____. Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. Rev. **Gestão em Rede**, n.3, Curitiba, nov. 1997.

SILVA JR. Celestino A. **A Escola Pública como local de trabalho**. São Paulo: Cortez, 1994.

VALÉRIEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; subsídios para análise Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.