

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO
GESTOR COMO FACILITADOR NO CONTEXTO ESCOLAR**

**THE CHALLENGES OF DEMOCRATIC MANAGEMENT AND
THE ROLE OF THE MANAGER AS A FACILITATOR IN THE
SCHOOL CONTEXT**

Constantino Ribeiro Cazimiro Filho*

RESUMO

A gestão democrática tem se apresentado como um grande desafio. É uma missão árdua, mobilizar as comunidades escolares para que participem efetivamente do cotidiano pedagógico. Principalmente, na construção coletiva, ampla e democrática de projetos pedagógicos eficazes. A burocracia, legislações abjetas, interferência política e falta de participação dos envolvidos, muitas vezes, têm ceifado o crescimento e a ampliação de conceitos de democracia e de gestão democrática nas escolas. Nesse contexto, cabe ao gestor ser o expoente de ações inovadoras, mobilizadoras e participativas para a construção de uma escola democrática, pensante e inclusiva. Como consequência, espera-se dos gestores a criação de possibilidades e estratégias para o pleno engajamento e participação dos entes da comunidade escolar, tornando um ambiente de debate e construção de ideias em benefício de todos.

Palavras-chave: Gestão democrática; Participação; Legislação; Autonomia; Escola.

ABSTRACT

Democratic management has presented itself as a great challenge. It is an arduous mission to mobilize school communities so that they participate effectively in the pedagogical routine. Mainly, in the collective, broad and democratic construction of effective pedagogical projects. Bureaucracy, abject legislation, political interference and lack of participation of those involved have often stunted the growth and expansion of concepts of democracy and democratic management in schools. In this context, it is up to the manager to be the exponent of innovative, mobilizing and participatory actions for the construction of a democratic, thinking and inclusive school. As a consequence, managers are expected to create possibilities and strategies for the full engagement and participation of the entities of the school community, making an environment of debate and construction of ideas for the benefit of all.

Keywords: Democratic management; Participation; Legislation; Autonomy; School.

* Licenciado em Física, mestrando em Educação pela Universidade Autônoma de Assunção - (UAA), Paraguai.
E-mail: crcfilho8@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

Há dezesseis anos, atuo no magistério da rede pública de Educação Básica do Distrito Federal; e nesse período presenciei várias tentativas de implementação de uma escola democrática e participativa. Contudo, são notórias as dificuldades encontradas para o êxito desse processo, grandes são as barreiras, as adversidades e os desafios. Dentre esses entraves, destacamos uma legislação que cerceia os princípios da gestão democrática e a falta de mobilização e participação das personagens que compõem as comunidades escolares.

Quanto à legislação, o embrolho é que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) que complementa a Constituição Federal e regula a gestão democrática das escolas, não é eficaz. Essa lei determina que Estados e Municípios definam a maneira de implementar a autonomia das escolas por meio de legislações próprias.

Nesse meio termo, constata-se que a autonomia das escolas não ocorre em sua plenitude, pois os órgãos de governo locais, responsáveis pelo arcabouço jurídico que organizam suas redes de ensino, dificultam a existência de escolas autônomas e participativas. Há um contrassenso, pois os currículos dos Estados e Municípios, além de outras restrições de âmbito financeiro e administrativo, engessam os princípios de uma gestão democrática autônoma na prática.

Um outro obstáculo, está na dificuldade em envolver as famílias para a convivência escolar, porque elas veem a escola como um lugar de refúgio, um ambiente propício a cuidar das crianças, protegendo-as e educando-as, enfim delegam à escola a educação de seus filhos. Não há em grande parte das famílias um sentimento de pertencimento à realidade escolar, ser um participante ativo das decisões da escola é algo distante para a maiorias dessas pessoas, isto tem se apresentado como um problema para uma escola autônoma e democrática.

Além disso temos ainda, por diversos motivos, sejam pessoais, ideológicos, políticos ou mesmo de natureza pedagógica, uma parcela considerável de professores e demais servidores, que pouco atuam para a implementação dos princípios da gestão democrática. Essa displicência dificulta a formação de um ambiente nas quais as decisões sejam colegiadas e respaldadas por todos os entes da comunidade escolar.

Por isso, ao considerarmos este contexto, necessita-se de pessoas preparadas, com espírito de liderança e boa formação para atuar na aplicação de estratégias que mobilizem, tragam participação e discussão quanto aos objetivos a serem alcançados pelas comunidades escolares. Contornar esses obstáculos seria um passo inicial ao sucesso, seria como um caminho pavimentado para termos escolas autônomas, participativas e

descentralizadoras.

2. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

O marco inicial para cenário de mudanças nas gestões das escolas no Brasil, dá-se com a aprovação e promulgação da Constituição Brasileira de 1988, somente a partir dela abriu-se uma nova perspectiva na educação do Brasil. Ela promoveu o sentimento de uma educação baseada em princípios democráticos e com ampla participação das comunidades escolares, com gestores eleitos democraticamente e com escolas autônomas e participativas em âmbito administrativo e pedagógico.

No entanto, ao confrontar a lei (Artigo 206 da Constituição Federal de 1988), observa-se que a gestão democrática não foi acolhida de uma forma automática nas escolas do país, isto porque, ao analisar o artigo no seu sexto inciso: **“VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”** observa-se que o governo federal não aplicou a lei mas atribuiu aos Estados a obrigatoriedade de aplicar a lei, ou seja, cada Estado teria que redigir e aprovar uma lei própria em nível estadual, regulamentando os critérios para a aplicação da gestão democrática nas escolas. É sabido que durante muitos anos, a maioria dos Estados brasileiros não cumpriu com o compromisso constitucional, retardaram o quanto puderam a criação de leis específicas estaduais, com a finalidade de aplicar a gestão democrática nas escolas.

Tal situação ocorreu devido não ser interessante ou melhor, conveniente para a classe política dos Estados brasileiros, que os governadores criassem leis democratizando escolas. Isso ocasionaria uma enorme perda de poder da classe política sobre a educação, mesmo porque os sistemas educacionais eram, e ainda são, um robusto celeiro para indicação de cargos de confiança e de natureza especial, com gratificações e amplo aparelhamento ideológico e político.

As secretarias de educação dos Estados brasileiros, sempre apresentaram organogramas imensos, com capacidade de distribuição de cargos políticos abrangentes, que nomeiam desde o secretário de educação do Estado aos diretores de escola; todos ideologicamente alinhados com a política e a ideologia do partido governante.

Sendo assim, seria desafiador aplicar a gestão democrática nas escolas às quais os governantes perderiam parte da sua influência política ao renunciar aos cargos da equipe diretiva e ao dar voz às comunidades escolares na participação das ações desenvolvidas na escola. Segundo menciona Foucault:

(...) A educação pode muito bem ser, de direito, o instrumento graças ao qual todo o

indivíduo, numa sociedade como a nossa, pode ter acesso a qualquer tipo de discurso; sabemos, no entanto, que, na sua distribuição, naquilo que permite e naquilo que impede, ela segue as linhas que são marcadas pelas distâncias, pelas oposições e pelas lutas sociais. Todo o sistema de educação é uma maneira política de manter ou de modificar a apropriação dos discursos, com os saberes e os poderes que estes trazem consigo. (Foucault, 1971, p.12)

Consequentemente, a gestão democrática sofreu durante algum tempo carência de representatividade, pois nunca houve interesse dos governantes em aplicá-la de fato, porque tinham consciência da perda de controle das comunidades quanto à forma de pensar e de gerir os caminhos da educação pública no Brasil. É bem satisfatório pensar que a Gestão Democrática é um instrumento libertário, que coloca o ímpeto das decisões das escolas a cargo da participação de toda a comunidade escolar, o que para o Brasil daquela época, início dos anos 90 era extremamente nefasto.

Por isso, no âmbito da gestão democrática educacional, é primordial que o conjunto das ações demandem descentralização e participação de todos, haja vista que se trabalha de forma direta com a sociedade, com o objetivo de abordar temas de valores valiosos, como: a ciência, a cultura e os princípios humanísticos a serem repassados às futuras gerações.

A Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, baseada nos preceitos neoliberais, tem seu início no governo de Fernando Collor e, a partir do ano de 1995, começa a se fortalecer, de maneira processual e contínua, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com o chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que tinha como principal objetivo transformar a administração pública burocrática, em administração pública gerencial, atendendo, assim, aos postulados da ideologia neoliberal, que se volta basicamente para o mercado como regulador de ações.

Esse período foi importante e complexo ao mesmo tempo. Importante porque havia a possibilidade de coisas novas no âmbito da gestão educacional e complexo porque era um momento de rompimento com o passado, com as práticas antigas que durante muito tempo perduraram nas questões educacionais.

Todos os agentes envolvidos, partiam agora do pressuposto de que as decisões deveriam ser discutidas dentro da escola. A proposta pedagógica era um compromisso no qual cabiam a todos atuar, fundamentar e opinar, pois agora haveria um espaço onde se poderia construir o saber e inovar em metodologias de ensino. Foi um momento propício para que a escola se transformasse em uma enorme oficina para a produção do conhecimento, onde dentro desse ambiente o professor realmente aprendia o ofício da sua profissão, desenvolvendo habilidades e competência na arte de ensinar. Segundo Libâneo:

(...) saberes são conhecimentos teóricos e práticos requeridos para o exercício

profissional. Competências são as qualidades, habilidades e atitudes relacionadas com esses conhecimentos teóricos e práticos e que permitem a um profissional exercer adequadamente sua profissão. (Libâneo, 2004, p. 68)

Na prática, essa proposta de Libâneo, proporcionou ao docente experiências libertárias, inovadoras e com novas discussões, ideias e práticas pedagógicas que poderiam ser realmente aplicadas dentro do ambiente escolar, proporcionando a experimentação e comprovação do êxito, ou não, a partir dos princípios de uma gestão democrática e participativa.

Havia, portanto, um certo receio disso tudo. Até então, os personagens da comunidade escolar eram meros replicantes de um modelo, de um conjunto de ideias e práticas que representavam um governo antidemocrático na sua totalidade. Entretanto, esses mesmos agentes se tornariam protagonistas e cúmplices de um processo cíclico e sem volta. Todos seriam responsáveis pelo sucesso e pelo fracasso do processo de ensino aprendizagem, da autonomia e da participação nas decisões, cabendo aos mesmos, desenvolverem habilidades e maneiras para reparar os erros, conduzindo ao caminho do sucesso.

Essa proposta torna a escola um *locus* de variados interesses, representados pelos diversos segmentos da construção político-social, que compreende órgãos do governo, comunidade escolar e local. Neves (2002) em seus pensamentos e concepções, enfatiza para o significado verdadeiro da palavra “educação”. Alerta também para a responsabilidade de ela contribuir significativamente para uma concepção formadora, a despeito de interesses diversos e antagônicos que não raramente estão presentes em nossos projetos educacionais e por sua vez, acabam inviabilizando a plena cidadania. Observa-se também em sua retórica, “que é essencial pensar em uma educação emancipadora que realmente contemple o cidadão a exercer a sua cidadania plena” (Neves, 2002, p.86).

Ademais, muito além das questões ideológicas que são de caráter político- partidário, Paro (2000) chama a atenção para outras variáveis que também interferem diretamente na gestão democrática. São elas de origem interna e específica da realidade de cada unidade escolar, dentre essas destacam-se: os recursos materiais; os institucionais e os político-sociais. Para que o êxito dos objetivos educacionais seja levado a sério, de forma eficiente, o condicionante material deverá ser adequado às reais características do trabalho realizado em cada unidade escolar.

Segundo Santos (2008), o que determina a instituição escolar é a forma como se organiza. A escola que opta pela gestão democrática, cria processos, espaços e rituais de participação em seu fazer pedagógico, ampliando os saberes em seus segmentos, esses espaços

vão proporcionar o crescimento profissional, intelectual e de democracia no espaço escolar. É muito importante também, garantir de forma plena e eficiente a participação de todos os entes da comunidade escolar, de forma que possam contribuir na tomada de decisões. Nesse sentido surge um, importante personagem, o gestor escolar, que deve estar preparado para os desafios impostos pela realidade escolar, sendo também um elo, um agente facilitador e mobilizador do processo democrático.

Desde a década de 1990, a gestão democrática vem se constituindo como uma fonte de humanização para relembrar à sociedade as conquistas expressas na Constituição Federal e na LDB (Ferreira, 1998). Como resultado, constata-se avanços na democracia, assim como no desenvolvimento de princípios como autonomia e outros valores subjacentes no ambiente escolar. Entretanto, a gestão democrática ainda há que se confrontar com obstáculos nos âmbitos histórico, político e cultural, no sentido de tornar realmente viável a prática do que é teoricamente proposto.

A Lei nº 10172/2001, que aprovou o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2001), definiu que as políticas públicas de educação deveriam universalizar-se, no prazo de dois anos, a uma ampla participação da comunidade escolar na gestão das escolas. Previu também a formação e o empoderamento dos conselhos escolares, tendo como objetivo e função principal descentralizar o máximo a gestão educacional e fortalecer a autonomia da escola em todos os aspectos.

Entretanto, na visão de Barroso (2000), a autonomia é um conceito de carácter muito relativo, pois nem sempre se consegue executá-la em sua totalidade e plenitude. Isso porque a escola coaduna regras estabelecidas pelos Órgãos que criam as políticas de Estado. A autonomia pedagógica nunca é exercida completamente, pois o Projeto Político Pedagógico da escola tem sempre que estar em consonância com as leis de educação estabelecidas e praticadas no país. Isto é algo que muitas vezes fere o princípio de democracia, mas que é fortemente aplicado pelos governantes. A legislação acaba por engessar a atuação do gestor, principalmente nas atividades de desenvolvimento pedagógico. São criados conflitos que acabam por suprimir os princípios de uma gestão autônoma e participativa.

Por isso, necessita-se planejar de forma organizada, para resolver as pendências e conflitos, para enfim, fazer valer as leis, sem ferir os princípios da gestão democrática, possibilitando em qualquer situação a existência e o envolvimento de indivíduos ou grupos, interagindo e solucionando os problemas propostos em seu meio biológico ou social.

Para Veiga (2003), a autonomia é um meio eficiente de promover melhores condições

para alcançar e concretizar as intencionalidades que permeiam o cotidiano na escola. De acordo com a autora, é o que resulta da convergência de vários interesses. A autonomia constitui-se um norte a ser seguido e por que não, perseguido. Na visão de Neves (2002), é função dos gestores descentralizar as decisões e alcançar mais de perto e de forma ampla e eficiente a participação da comunidade. A sinopse do pensamento de Veiga (2004) e Neves (2002) são assim descritos por Gadotti e Romão:

(...) A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se o põem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto de uniformização. Autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade (Gadotti; Romão, 2001, p.47).

A LDB (BRASIL, 1996) definiu em seu artigo 15, crescentes degraus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira na escola, alertando com cuidado para que sejam sempre preservadas as normas gerais do direito financeiro público. Esses degraus devem ser oferecidos pelos sistemas de ensino e assegurados às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, com o objetivo maior de promover uma educação pública de qualidade.

Pode-se dizer, então, que a ação comprometida dos personagens locais resultará na formação de todo o projeto político-pedagógico, desde de que cômicos de que a autonomia prevista e assegurada pela LDB é resultado de um grande processo de construção social. Não resta dúvidas que, mesmo com a descentralização das decisões, por parte dos gestores, e a plena participação de todos os personagens da escola, ou seja, a comunidade local, não há segurança de uma plena autonomia da instituição de ensino, já que ela estará sujeita às políticas públicas de educação provenientes de outras esferas. Assim temos o caráter relativo da autonomia, que tanto se divulga plena em meios acadêmicos. É perceptível a ingerência dos estados na autonomia da escola com suas legislações calcadas em portarias, decretos e circulares normativas que visam implementar atividades de cunho governamental como feiras, mostras e afins, que acabem utilizam recursos das escolas ferindo os princípios democráticos.

Por exemplo, uma escola que apresenta altos índices violentos no seu dia a dia, talvez não esteja tão interessada em uma feira de ciências, pois a prioridade no momento seriam projetos que proporcionasse uma melhor integração e cooperação com o objetivo de se combater a violência escolar. O Estado muitas vezes ignora essas particularidades, com imposições de atividades, que além de não contemplar a autonomia de uma boa gestão na escola, ainda não colabora com as necessidades de determinadas demandas escolares. As

escolas devem ser livres para junto com as suas comunidades criarem, atividades e mecanismos de integração e solução de seus problemas, os estados e suas secretarias deveriam se ater em apenas administrar, com fins pedagógicos, respeitando a gestão democrática e as especificidades de cada escola, como sugere Paro:

(...) administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (Paro, 2000, p. 7).

Concomitantemente, verifica-se a insuficiência de recursos financeiros previstos nos planos de ação, comparando as verbas que chegam às escolas para gastos pré-definidos. Nota-se, novamente, a gestão pública retirando autonomia das escolas, porque verbas definidas engessam a gestão financeira da escola, pois passam a não atender às demandas rotineiras e inesperadas no cotidiano escolar. Nesse ínterim, destaca-se a importância da atuação dos conselhos escolares, com discussões que contribuem na aplicação dos recursos e definições de prioridades, que fortaleceriam a autonomia escolar. Eles apresentam atribuições importantes, como: fiscalizar a aplicação dos recursos e deliberar as ações a serem realizadas na escola.

Segundo Neves (2002), para assegurar a gestão democrática na escola deve-se considerar a importância de fortalecer a participação e cooperação do conselho escolar na resolução de problemas que decorrem do processo ensino-aprendizagem, bem como das questões administrativas e financeiras. Nesse sentido, o projeto pedagógico que se constrói, em grupo, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, traz comprometimento, promete rupturas, mas depende de seus personagens e autores.

Entende-se que a gestão democrática se simboliza e se desenvolve dentro da unidade escolar, no perfil descentralizador do gestor, na construção da autonomia plena e ampla e no fortalecimento do conselho escolar. Para Gadotti e Romão (2001), a gestão democrática realiza-se através do método e da atitude que orienta para organizar e direcionar todas as ações pedagógicas, administrativas e formativas, valorizando a transparência de informações na relação com o corpo discente, docente e comunidade local, com a finalidade de modificar e estimular a rotina da unidade escolar.

Para não ficar somente em discursos efusivos, há a necessidade de buscar métodos igualmente democráticos a serem implementados no cotidiano escolar, e isso, significa um

aprendizado contínuo. Ressalta-se a importância da observação realizada pelos autores: ao levar a discussão para além dos discursos, impactos significativos são causados na renovação do Currículo, uma vez que este se atualiza, se movimenta como um porta voz de uma nova concepção de conhecimento e sociedade.

Ao citar o currículo, faz-se necessário considerar suas implicações. Dentre elas podemos mencionar, segundo Pacheco (2015), que o currículo está vinculado às transformações na forma de organização da escola, com o intuito de se obter maior eficiência escolar. Por isso, é razoável pensar que o termo currículo na educação se apresenta diretamente ligado a racionalização de tarefas e ações, com o objetivo de expandir o processo de ensino aprendizagem de forma controlada e padronizada. Deve-se ressaltar, que o desenvolvimento curricular é um processo complexo e dinâmico que equivale a uma reconstrução de decisão e ao reconstruir é preciso atentar para que sejam motivadas por ações capazes de estabelecer uma base de princípios concretos, uma ponte entre a intenção e a realidade, ou seja, um projeto sócio democrático e o projeto didático.

O currículo contextualizado, a autonomia, a atuação do conselho escolar, a busca pela gestão democrática, devem levar impreterivelmente para a construção de um projeto realista e inovador, cujas dimensões políticas e pedagógicas sejam fincadas com base nos princípios democráticos. Para Barroso (2000), autonomia é um termo que, se usado em relação à escola, significa dar condições para a realização dos sujeitos que fazem parte dela construírem sua própria identidade. Ou seja, para ele, autonomia se alega à possibilidade de permitir que sejam aprimorados os seres humanos que fazem o coletivo da escola.

Mesmo sabendo que o princípio de autonomia assegurado pela LDB é também resultado de um amplo e eficiente processo de construção social, pode-se dizer que a ação dos personagens locais decidida coletivamente na construção do projeto político-pedagógico da escola e assumida com responsabilidade, auxilia para que a escola decida o seu próprio destino, sem se tornar independente de outros órgãos de poder.

Sabe-se que, superior a tudo isso, existe a Lei que define as Diretrizes e Bases da Educação como um todo. Sem excluir as reais dissensões que emergem no espaço escolar, para que seja consolidada e promovida a democratização da unidade escolar, é preciso trabalhar essas dissensões ou elas poderão comprometer o coletivo, descaracterizando o enfoque autônomo e democrático. Sobre isso, Paro (2000, p. 46-47) argumenta que são muitos os interesses e conflitos em pessoas que atuam num mesmo grupo e que é preciso saber trabalhá-los de modo a que não interfiram no cotidiano escolar. Ele enfatiza que a participação dos grupos envolvidos no processo deve considerar sua existência, bem como

causas e implicações pela busca da democratização da gestão escolar, tratando-se de condição prioritária para a busca de objetivos coletivos, voltados para um ensino de boa qualidade e eficácia para a população.

Também Lück (2006) se manifesta sobre a gestão escolar participativa e a considera uma ferramenta importante para se alcançar a qualidade do ensino e para que o currículo escolar como um todo, seja abordado de mais atualidade e sentido, tornando o professor mais motivado e propício a profissionalizar-se cada vez mais, motivando as comunidades locais e escolares no apoio às escolas.

Estudos, discussões, reuniões, reflexões, planejamento e comprometimento de toda a equipe são necessários para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, sendo que, para atingir a eficácia deste propósito, conflitos deverão ser administrados, não como problemas, mas como desafios. Trata-se, portanto, de um processo que se confronta com interesses diversos, variados, com valores diferentes, com visões e percepções diferenciadas; um conflito de posicionamentos, dentro da comunidade escolar.

De acordo com Chiavenato (2014) os conflitos são inerentes à condição humana e precisam ser gerenciados e mediados, sem anular a diversidade; com o intuito de contribuir para uma maior diversidade de ideias e participação. Os desafios surgem, portanto, não há como abafá-los, evitá-los. Há que resolvê-los, permitindo aos diversos personagens inseridos no processo, maneiras diferentes de atuar na solução desses conflitos, que todos se manifestem, expressando as suas concepções, os seus pontos de vista sobre o cotidiano da escola, a fim de se promover um ensino de qualidade e totalmente construído de forma coletiva.

Há muito o que aprender, existem lutas com obstáculos de cunho histórico, político e cultural que repercutem e interferem no dia a dia da escola. Para realizar um trabalho que contemple a autonomia, a criatividade e a interação entre os diversos setores, devem se buscar também o humanismo organizacional com gestão de qualidade e liderança situacional com a capacidade de realizar mudanças necessárias no interior da escola, conforme afirma Capanema (2004).

2.1 O PAPEL DO GESTOR

A tarefa de gestor dentro de todo esse contexto é desafiante, pois a gestão da escola tem suas raízes na especificidade do ato pedagógico, e é essencialmente dialético e provocante. Também se apoia na construção de novas práticas, de novas concepções, para

fazer fluir nova forma de pensar e de fazer as coisas, de modo a estabelecer relações circulares, com interação, cooperação e construção coletiva. A atuação da comunidade de pais, professores e funcionários, aliada à atuação do gestor, faz a boa escola; a escola que executa um trabalho de enfrentamento dos percalços, com o foco na busca do próprio crescimento e da realização dos que estão sob sua responsabilidade, com a adequação ao contexto educacional, projetando ações e permitindo resultados favoráveis para todos, como afirma Lück (2009).

(...) Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.” (Lück,2009, P. 23)

Neste contexto, cabe ao gestor escolar ser o grande articulador, o responsável, em primeira instância, pelo sucesso da gestão democrática; o que significa cuidar da articulação geral que inclui todo o processo pedagógico e a gestão das demais rotinas da escola. A atuação dele volta-se para a coordenação das atividades, do planejamento, também, de reorganização e controle das ações. Lück (2000) caracteriza-o como um gestor da dinâmica social; pois ele mobiliza os diferentes atores. Considera-se, ainda, um articulador da diversidade, devido sua atuação como o eixo que movimenta e dá consistência e unidade à construção educacional.

Em relação ao gestor, Motta e Monteiro (2013) discorrem sobre o perfil pretendido do educador-diretor-gestor, identificando-o como uma pessoa aberta ao novo, em busca incessante por novos conhecimentos; preocupado em programar ações que promovam a autonomia escolar; descentralizador e adepto do método de trabalho coletivo; articulador, voltado para a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar; partidário de experiências inovadoras; que prioriza o investimento na formação continuada dos docentes; que tem compromisso com a democracia, com a defesa dos direitos humanos, e com a preservação do meio ambiente; que sabe administrar conflitos, sem anular a diversidade; que tem o aluno como foco do processo educativo; que desenvolve projetos com habilidade, facilitando a interação da equipe.

Por fim, exige-se dele ser um ente capaz de desenvolver habilidades que sejam suporte para sua atuação relacional, priorizando a gestão participativa, envolvendo a todos na construção e execução do projeto político- pedagógico, consciente de que seu trabalho não é isolado. Neste contexto, é muito importante a formação dos gestores, evitando muitos

problemas ocasionados por gestores despreparados. O preparo é imprescindível para o sucesso da gestão:

(...) é desejável que os candidatos à eleição ao cargo de gestor, tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas (Libanê, 2005, p. 332).

A gestão individualizada, vem perdendo espaço e importância atualmente, no seu lugar tem-se implementado gestões de caráter descentralizado e participativo, onde o gestor deve primar pelo conhecimento específico quanto as ações pedagógicas, administrativas e mobilizadoras.

Assim, conhecendo e sabendo lidar com as situações que envolvem relações interpessoais, desenvolve-se como pessoa e amplia sua interação com outras pessoas, além de promover a conexão entre todos os agentes, provocando satisfação e impulsionando ações integradas e compartilhadas; com todos voltados para um intento comum. A atuação do gestor, na posição de liderança compartilhada confere-lhe responsabilidades tão importantes quanto às exercidas pelo professor.

(...) Entre outras atribuições, a ele cabe o estabelecimento de um ambiente plenamente favorável ao desenvolvimento do processo educacional e de um trabalho participativo, estabelecendo compromisso mútuo entre a gestão administrativa e o corpo docente da escola. (Câmara, 1996, p. 16).

Atribuições necessárias frente aos novos desafios da sociedade moderna que exige parceria, propiciando a criação de espaço coletivo, contribuindo com decisões mais reais para o planejamento das atividades curriculares, visando efetivar maior integração e articulação para desenvolver os processos da escola. Além das questões de cunho administrativos, cabe a ele preocupar-se com os aspectos escolares, principalmente em relação a dinâmica curricular da escola, tanto para edificar o conhecimento científico e as ações pedagógicas dentro do processo educativo, quanto para assegurar a valorização e sociabilização das pessoas.

Portanto, as mudanças ocorridas na sociedade moderna sinalizam para a necessidade de uma escola que tenha a capacidade de formar gestores com habilidades mentais e capacidade crítica e criativa, oferecendo a elas as possibilidades dinamizadoras de inclusão social.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É muito importante ressaltar que os princípios da gestão democrática na prática, são combatidos de maneira sorrateira. Os sistemas de ensino procuram meios de interferir ou mesmo cercear a autonomia dos gestores nas escolas, a legislação com suas portarias e decretos buscam sempre podar a autonomia pedagógica e financeira da escola. As escolas não criam suas propostas como sendo um reflexo das suas comunidades escolares, mas apenas replicam algo pronto, formatado para um conjunto de escolas, algo que não visa a diversidade de realidades e contextos diferentes.

Apesar de a gestão democrática ser uma garantia constitucional e estar na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB, falta uma melhor percepção e conscientização de professores, pais, alunos e demais servidores da educação quanto a uma participação mais efetiva. É necessário um maior envolvimento nas questões pedagógicas e administrativas da escola, uma maior fiscalização e aprimoramento dos princípios de autonomia e participação coletiva na construção dos caminhos da escola.

Além desse aspecto, permita-me focar na busca pela participação, que deve ser algo constante, realizar atividades com a finalidade de mobilização dos personagens envolvidos no processo é determinante para o êxito de se construir, um caminho participativo e democrático.

Nesse caso, a formação de conselhos escolares participativos, com entes de todos os segmentos da comunidade escolar é muito promissora, no sentido de ampliar o entendimento e a clareza dos princípios de uma escola aberta, inclusiva, debatedora de ideias e participativa em todos os contextos, sejam administrativos, financeiros e pedagógicos. Além dos conselhos, a implementação dos grêmios estudantis é uma forma de incentivar e ampliar a participação dos discentes na construção de uma escola democrática, libertária e calcada em princípios democráticos.

E ainda, nesse complexo contexto, Lück (2000) acredita que cabe ao gestor escolar mobilizar os diferentes personagens, articular a diversidade e a disparidade objetivando a unidade na construção do processo educacional. Para isso, sua atuação pressupõe planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, articulando a integração do Projeto Político Pedagógico aos aspectos substantivos de toda a dimensão educacional.

É relevante ressaltar o papel das Secretarias e demais órgãos de Estado, em promover formação adequada para os gestores, condizente com as atividades a serem exercidas no ambiente escolar. Isso é imprescindível para o sucesso da organização e implementação do trabalho escolar, fortalecendo princípios como descentralização autonomia e participação.

Como estratégias para uma melhor participação, pode-se realizar reuniões à noite ou aos sábados, sempre com temas norteadores que sirvam para mobilizar os pais, alunos, professores e demais funcionários. Outra estratégia seria, durante a construção do Projeto Político Pedagógico, oportunizar atividades e projetos que busquem o engajamento de todos, com ações pré-definidas e orientadas, contribuindo de maneira significativa para a construção de uma escola democrática.

É papel do gestor criar juntamente com a sua equipe, estratégias para uma integração mais efetiva e colaborativa dos participantes da comunidade além é claro, de gerir todo o processo educativo, o currículo, e a proposta pedagógica, a aplicação das políticas e ações de carácter administrativos e de infraestrutura, ou seja, mobilizar -se em relação a todo o processo de gestão.

Por fim, considerando o exposto e as adversidades abordadas, fica claro como é desafiante a implementação da gestão democrática nas escolas, no entanto, vejo como a trilha mais viável, porque objetiva transformar o ambiente escolar num local dinâmico, com debates e exposição de ideias. É primordial destacar que esse espaço de construção coletiva, deve colaborar de maneira concreta para que os personagens deste processo se tornem pessoas participativas, críticas e colaboradoras.

Mesmo porque, o ato de colaborar é um processo de aprendizado, e como tal, irá proporcionar um crescimento educativo e social para todos. A democracia é algo pedagógico, portanto, é também um processo de aprendizagem, pois nos ensina a discutir e resolver nossos problemas e diferenças de pensamento através do diálogo, sempre alicerçado no respeito e na civilidade. Esses preceitos são capazes e suficientes para a formação de pessoas aptas, solícitas e imbuídas em fazerem uma educação pública rica em valores democráticos, inclusiva e de qualidade, capaz de atender aos anseios e às necessidades da nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, M. C. M. Gestão escolar. Curitiba: Iesde, 2009.

BARROSO, J. O Reforço da Autonomia das Escolas e a Flexibilização da Gestão Escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). Gestão Democrática Da Educação: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BASTOS, J. B. Gestão democrática. RJ; DPE, 2003.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996

BRASIL. Plano Nacional de Educação (PNE). Lei Federal n.º 10.172, de 9/01/2001. Brasília: MEC, 2001.

CÂMARA. J. S. Pode o currículo da escola desenvolver valores em educação. SP: v.1,n.1 p 16. jun.1996. Disponível em <http://www.inep.gov.br/> Acesso em 20 jun. de 2016.

CAPANEMA, C. F. Gênese das mudanças nas políticas públicas e na gestão da educação básica. In: Bittar, M., Oliveira, J. F (Orgs.), Gestão e políticas da educação. (pp. 36-52). Rio de Janeiro: DP&A. 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3ªed. Barueri- SP; Manole, 2014. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, Brasília, Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 496 p. 2016. ISBN: 978-85-7018-698-0 1. DEMO, P. Política social, educação e cidadania. São Paulo; Papyrus, 1994.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FOUCAULT, M. A ordem do discurso. Paris: Gallimard, 1971.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo; Cortez, 2000.

_____. (Orgs). Educação de Jovens e Adultos: Teoria, práticas e propostas. São Paulo: Editora Cortez, 2001.

LIBÂNEO, J. C. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. Organização e gestão escolar: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004. LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1- 195, fev./jun. 2000.

_____. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. RJ: DP&A Editora, 2002.

_____. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba; Ed. Positivo, 2009.

_____. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. MARTINS, J. P. Administração escolar. São Paulo: Atlas 1999.

MOTTA, A; MONTEIRO, E. Gestão escolar: perspectivas, desafios e função social. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

NEVES, L. M W. As massas trabalhadoras começam a participar do banquete, mas o cardápio é escolhido à sua revelia, ou democracia e educação escolar nos anos iniciais do século XXI. In: FAVERO, O.; SEMERARO, G. (Org.). Democracia e construção do político no pensamento educacional brasileiro. Petrópolis: Vozes, 2002.

PACHECO, J. Escola da ponte: Uma escola pública em debate. São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, V. H. Gestão escolar na escola pública. 3ªed. São Paulo: Ática, 2000.

_____. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã, 2001.

SANTOS, A. L. F. dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. In: Políticas Públicas e Gestão da Educação. GOMES, Alfredo. M. (Org.). Campinas; Mercado de Letras, 2011.

VEIGA, I. P. A. Projeto político pedagógico da escola- uma construção possível. 2ªed. Campinas-SP; Cedes, 2003.