

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
CURSO DE PEDAGOGIA**

PATRÍCIA ARAGONE RODRIGUES

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

ATIBAIA/SP

2021

PATRÍCIA ARAGONE RODRIGUES

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial
para obtenção do grau de Licenciatura
em Pedagogia no Centro Universitário
UNIFAAT, sob a orientação do Prof. Dr.
Gilvan Elias Pereira

ATIBAIA/SP

2021

Rodrigues, Patrícia Aragone
R615g Gestão democrática na escola pública. / Patrícia Aragone Rodrigues, -
2021.
35 f.; 30 cm.

Orientação: Gilvan Elias Pereira

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Centro Universitário
UNIFAAT, como requisito para obtenção do título de Licenciatura em
Pedagogia da Faculdade Atibaia, 2021.

1. Escola 2. Gestão escolar 3. Gestão democrática da escola I. Rodrigues,
Patrícia Aragone II. Pereira, Gilvan Elias III. Título

CDD 370.2

Ficha elaborada por Aline de Freitas - CRB8 8860

AGRADECIMENTOS

É com muita honra e de modo muito especial que, com todo respeito e admiração que lhe é cabível, expresso os meus sinceros agradecimentos ao querido mestre e orientador deste TCC Professor Doutor Gilvan Elias Pereira que, como Coordenador do Curso de Pedagogia, Docente e orientador deste TCC sempre acreditou em minha capacidade e no decorrer de três anos de licenciatura fez tudo que estava ao seu alcance para que não somente eu, mas toda a turma chegasse até aqui.

Um Mestre que sempre se demonstrou incansável no que diz respeito a arte de ensinar com qualidade e que também nos ensinou através de seu exemplo vivo, o verdadeiro sentido das palavras "Ética" e "Comprometimento".

Uma página de agradecimentos, não seria suficiente para expressar toda minha gratidão, consideração e respeito a este tão querido mestre que tive a honra de conviver e muito a aprender ao longo de três anos.

Agradeço infinitamente ao "Pai Celestial" pela permissão de chegar até aqui. Agradeço também a minha Mãe que me apoiou com subsídios financeiros para que meu sonho viesse a se tornar realidade.

Mãe... A você minha eterna gratidão!

Jamais poderia deixar de agradecer também a minha filha caçulinha Beatriz Aragone que com seu jeitinho meigo, doce e ao mesmo tempo meticoloso e perspicaz, não permitiu que eu desistisse me ajudando a decifrar as normas da ABNT e em consequência conseguir formatar este trabalho.

Minha enorme gratidão se estende também a todo Corpo Docente do Curso de Pedagogia da Unifaat.

Meus queridos colegas de jornada acadêmica Aline Bueno e Ruben Niel de Castro, não poderiam ficar de fora desta singela homenagem de agradecimento.

A vocês, o meu mais profundo e sincero desejo de sucesso na carreira docente e também os meus agradecimentos.

“A luta pelo alcance de uma escola pública que consiga dotar a população de um mínimo de saber compatível com uma vida decente não é responsabilidade deste ou daquela pessoa ou instituição, mas de todos os cidadãos de uma sociedade civilizada”. (Vitor Henrique Paro)

RESUMO

O tema deste trabalho de conclusão de curso é a questão da gestão educacional democrática e suas implicações. Seu principal objetivo foi analisar os desafios desse tipo de gestão dentro do contexto educacional contemporâneo e o papel do gestor atuante na escola pública, com destaque para sua atuação como líder. As reflexões propostas foram inspiradas pelo desejo de que as mesmas possam contribuir para a consolidação de um novo olhar sobre as variáveis e fatores que se impõem para que a gestão participativa e democrática da escola se consolide não apenas como princípio, mas como prática. O embasamento teórico deste trabalho está fundado em Lück (2015), Paro (2018), Libâneo (2012) e outros autores que são referências no trato da questão. Ao final foi possível concluir que a gestão democrática da escola não é apenas uma meta a ser conquistada mas uma construção constante e necessária.

Palavras chaves: Escola; Gestão escolar; Gestão democrática da escola.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1. BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA A CERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA. 11	
1.1 Gestão democrática e seus aspectos legais.....	14
1.2 Conceituando Gestão Democrática.....	19
1.3 Neoliberalismo e educação: reformas e políticas educacionais.....	20
2. O PAPEL DO GESTOR COMO LÍDER.....	25
2.1 Desafios do Gestor na Gestão Democrática.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo identificar e discutir os desafios e perspectivas da gestão democrática na escola pública, além de propor reflexões sobre o papel social da escola, bem como a gestão participativa e suas implicações, contribuindo dessa forma para um ensino de qualidade.

Considera-se que a gestão democrática se consolidou como alternativa aos modelos de gestão burocrática, tecnicista e autoritária que vigoraram por tanto tempo, em que a priori apenas o diretor da unidade escolar decretava os objetivos, decidia tudo e quase ninguém mais possuía o direito de expressar-se, de participar ativamente das decisões tomadas ou de pelo menos refletir sobre elas.

Ainda que a gestão democrática da escola não dependa apenas da figura pessoal do diretor, mas da instituição de instâncias e meios de participação e de tomadas de decisão por parte de toda a comunidade escolar, há que se considerar que a pessoa do diretor, como líder, e como profissional que acredita na participação de todos, é fundamental.

Partindo-se deste ponto, tornou-se necessário verificar como cada membro da escola coloca em prática suas habilidades, opiniões acerca de determinados assuntos, com possibilidades de participação nas decisões. Assim, o diretor que, tempos atrás, era visto como detentor de todo o poder, se vê em posição de partilhar suas decisões em prol da melhoria da educação.

Nasce assim, novos desafios que impulsionam tal gestor à necessidade de repensar suas práticas, adequando-se ao novo modelo de sociedade mais complexa que emerge no final do século passado.

Diante deste quadro, busca-se nesse trabalho propor uma reflexão sobre o que se entende por "gestão democrática", os desafios pertinentes a esse tipo de gestão no contexto educacional e a contribuição do gestor escolar para uma escola democrática.

Dentre os objetivos propostos, apresenta-se uma abordagem teórica sobre a gestão democrática no âmbito educacional da escola pública, buscando-se compreender melhor alguns mecanismos que contribuem para promover melhorias no funcionamento desta instituição tendo em vista o diferencial de uma escola organizada com base na participação democrática de todos os seus membros.

No desenvolvimento deste trabalho, optamos por uma metodologia que levasse em consideração os aspectos qualitativos, baseados em uma pesquisa bibliográfica fundamentada em autores como Lück (2015); Paro (2016); Hora (2012); Veiga (2013); Libâneo (2012) dentre outros que com suas fundamentações teóricas serviram como instrumento para discorrermos sobre o tema abordado.

Sem a pretensão de esgotar o tema em questão, esta monografia foi elaborada a partir de algumas reflexões realizadas ao longo do curso, e de modo especial, através das discussões estabelecidas durante as aulas, sobre a realidade atual do sistema educacional brasileiro com enfoque em gestão escolar.

Portanto, é do conhecimento de todos que a temática da "gestão democrática" é essencial para a vida da escola, já que a mesma é uma instituição constituída de recursos materiais, financeiros e humanos e que necessita de uma administração participativa para que os resultados aconteçam de maneira satisfatória para a melhoria na qualidade do ensino.

Estruturalmente, este estudo está dividido em três capítulos, além desta introdução.

No primeiro capítulo, trouxemos uma breve abordagem histórica acerca da gestão democrática no Brasil, seus aspectos legais e sua conceituação.

No segundo capítulo, discorreremos sobre o papel do gestor como líder.

No terceiro capítulo, abordaremos os desafios pertinentes ao gestor escolar na efetivação de uma gestão democrática.

Desse modo, este trabalho de pesquisa buscou através de estudos bibliográficos, analisar e desenvolver concepções sobre como a gestão democrática vem ganhando espaço no cotidiano escolar, levando em consideração que é a partir de uma gestão democrática que se constrói um Projeto Político Pedagógico comprometido com novas perspectivas para um ensino de qualidade e transformação da realidade vigente.

Paro (2016), observa que a democracia pressupõe a possibilidade de uma vida melhor para todos, independentemente de condição social, econômica, raça, religião e sexo. É por isso, que a democracia e a educação caminham juntas.

Também na educação está presente a imposição de que homens e mulheres, crianças e jovens merecem viver melhor, por meio da socialização com seus semelhantes e do acesso aos bens culturais.

O autor defende ainda, que a escola seja um lugar privilegiado onde ocorre a convivência e o acesso a esses bens. Nesse sentido, democracia e educação são inseparáveis, sendo que a sociedade e a escola como agentes de sua produção estão sempre buscando caminhos para assegurá-las. São processos em permanente construção.

A gestão democrática vai além de simples ações, que geralmente contam com a participação de um número de pessoas, mas, caracteriza-se como um conjunto mais amplo e sistemático, que contempla todas as dimensões envolvidas na educação, ao passo que cada característica possui suas particularidades, métodos e estratégias específicas, uma vez que de maneira organizada, a gestão tem a função de coordenar e comandar tais ações, tendo em vista o desenvolvimento das práticas educativas numa visão democrática, ou seja, participativa e cooperativa.

De acordo com Libâneo (2012), do ponto de vista organizacional, a gestão democrática é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos.

Levando-se em consideração tudo que foi apontado, podemos dizer, que a escola que se considera democrática precisa repensar urgentemente o seu papel em ter um currículo que busque formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, que contribuam para a transformação da sociedade, tornando-a mais equilibrada, justa e inclusiva, que ofereça as pessoas mais oportunidade de enfrentar o mundo do trabalho com dignidade e realização profissional por meio de atitudes de humanização e respeito ao próximo.

A escola existe como uma instituição social, onde muitas são as tarefas que lhe cabem, sendo a principal de todas, a tarefa de educar e formar cidadãos para a vida.

Como se isso não fosse o suficiente, temos a figura do gestor que precisa trabalhar para manter a ordem desse espaço escolar, buscando sempre a melhoria da qualidade do ensino, e, para que esse objetivo se concretize faz-se necessária a existência de uma gestão democrática e participativa.

1 BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

No Brasil, a "Gestão Democrática" é um processo que vem sendo afirmado no decorrer dos anos. No ambiente político várias mudanças foram sendo realizadas, e a escola que tem um compromisso com a sociedade, não poderia ficar de fora do contexto dessas mudanças.

Para chegar ao modelo de "Gestão Democrática" que temos hoje, o País percorreu um longo percurso político, social e econômico. Segundo Piletti (2018), em 1920 o ensino era basicamente "elitista", a gestão estava desorganizada, e iniciavam-se as pesquisas sobre Administração Educacional.

Há que se destacar a participação Gustavo Capanema, como Ministro da Educação do governo constitucional (1934-1937) de Getúlio Vargas e depois do Estado Novo (1937-1945), como promotor de reformas de todos os graus e modalidades de ensino, ainda que em iniciativas impostas de cima para baixo, através de decretos-lei. Em outras palavras, através de medidas autoritárias, impondo uma concepção de Educação, segundo a qual, o povo deveria ser tutelado pelas "elites condutoras", que caberia ao ensino secundário formar.

Um pouco antes, com a Revolução de 1930 alguns reformadores educacionais da década anterior passaram a ocupar cargos importantes na administração do ensino. Como resultado, a educação brasileira sofreu importantes transformações que começaram a dar-lhe a feição de um sistema articulado, segundo normas do governo federal.

A primeira iniciativa da Revolução de 1930, no âmbito educacional, foi a criação do "Ministério da Educação" e das "Secretarias dos Estados".

Divulga-se em 1932 o documento do "Manifesto dos Pioneiros" com ideias da Escola Novista.

Redigido por Fernando Azevedo, o manifesto "A reconstrução educacional do Brasil: manifesto dos pioneiros da educação nova", foi assinado por educadores e escritores como: Anísio Teixeira, Lourenço Filho, Afrânio Peixoto, Roquete Pinto entre outros (PILETTI, 2018). Esse importante documento para a Educação já destacava a importância da Administração Escolar.

O grande teórico da Educação no Brasil e principal idealizador das grandes mudanças que ocorreram na educação brasileira Anísio Spínola Teixeira (1900-1971), demonstrava-se preocupado com a questão da qualidade do ensino, diante da

expansão dos sistemas escolares, decorrendo disso sua preocupação com a Administração Escolar.

Teixeira rompe com a ideia de Administração Geral e de fábricas, nos mostrando as diferenças entre Administração Escolar e Administração Geral. Enquanto nas fábricas o elemento mais importante é o planejador, o gerente, no ambiente escolar é a figura importante do Professor (TEIXEIRA, 1961, p.85).

O educador entendia a Administração como um "processo humano" e que nesse sentido o "administrador, diante de profissionais com formação, é apenas um auxiliar de pessoas competentes"(TEIXEIRA, 1961, p.86).

A Constituição de 1934 foi a primeira a incluir um capítulo especial sobre Educação, estabelecendo alguns pontos importantes, dentre os quais fixar um Plano Nacional de Educação (PNE), previsto no Artigo 150 da referida Constituição e que prevê em seu bojo a função de integração e de planejamento global da Educação brasileira. Passou a ser competência da União "fixar o Plano Nacional de Educação, compreensivo do ensino de todos os graus e ramos, comuns e especializados; coordenar e fiscalizar a sua execução em todo território do País"(Art. 150).

Através da Lei número 4.024 de 1961 temos a promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases, a LDB. A primeira LDB a ser promulgada no País, exige que o Diretor Escolar seja um educador qualificado e tem como objetivo estruturar o ensino. Em 1962 o Brasil dá seus primeiros passos rumo à autonomia da Gestão Educacional com a criação do primeiro Plano Nacional da Educação.

No ano de 1964 o Regime Militar é instaurado no País e infelizmente a Educação no Brasil assume um caráter autoritário. Quatro anos após a instauração do Regime Militar, cria-se a Lei número 5.540/68 que determina a Reforma Universitária com suas bases no Tecnicismo.

De acordo com Piletti (2018) com a criação desta lei, desvaloriza-se as pesquisas. Diretores Escolares e Reitores passam a ser "indicados", sem a possibilidade de eleição democrática.

Com a promulgação da Lei número 5.962/71, ocorre a reforma da LDB de 1961, revogando assim a exigência do Diretor Escolar ser um educador. Ainda no ano de 1971 o Governo Federal concede amparos financeiros e faz parcerias com o setor privado, que em sua maioria eram Escola Confessionais (Escolas vinculadas ou pertencentes a Igrejas ou confissões religiosas, baseando seus princípios, objetivos e forma de atuação em uma religião, diferenciando-se portanto, das Escolas Laicas).

Eleva-se com esta ação o número de profissionais da Educação membros da igreja católica.

Esse cenário perdurou até o ano de 1985 quando houve então uma drástica mudança em que o Regime Militar teve fim no Brasil, iniciando-se no País o processo de redemocratização do ensino.

Com a promulgação da Constituição Federal de 05 de Outubro de 1988, estabeleceu-se como princípio básico da Educação nacional a "Gestão Democrática do Ensino Público"(Art. 206).

Segundo Piletti (2018) com a redemocratização do País e a nova Constituição Federal, seria natural que também se elaborasse uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Em todos os encontros realizados depois de 1988, as diversas entidades representativas dos educadores ofereceram sugestões e defenderam princípios a serem incluídos na nova Lei, que voltaria a compreender todos os graus e modalidades de ensino.

Com a "Conferência Mundial de Educação para Todos" ocorrida no ano de 1990, destacou-se a importância de uma "Educação Participativa", com a atuação de todos os professores da Educação, trabalhando em prol da melhoria da Educação Básica.

O ano de 1996 foi de grande importância para a Educação brasileira pois, foi promulgada a Lei número 9.394/96-Lei de Diretrizes e Bases, que trouxe em seu bojo a "descentralização da Gestão Escolar" e o estímulo à participação comunitária. Proposto pelo Deputado Otávio Elísio, ainda em Novembro de 1988, o novo projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, teve uma tramitação tumultuada de oito anos no Congresso Nacional (PILETTI, 2018).

No Senado, foi substituído por um novo projeto de autoria do Senador Darcy Ribeiro, tendo voltado à Câmara dos Deputados, onde foi aprovado com poucas modificações, de modo que a lei finalmente foi sancionada pelo Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, no dia 20 de Dezembro de 1996, como Lei número 9.394/96.

No ano de 2014 houve a promulgação da Lei número 13.005/14, que compreende o PNE vigente até o ano de 2024. Segundo este plano, a participação da comunidade escolar na escolha de Diretores, e estabelece que deve haver autonomia escolar nos âmbitos Pedagógicos, Administrativos e Financeiros. Esta Lei também prevê o envolvimento comunitário na elaboração do PPP (Projeto Político-

Pedagógico), Currículos e Regimentos Escolares, no intuito de assegurar a participação democrática.

Definiu dez diretrizes que devem guiar a Educação brasileira neste período e estabeleceu vinte metas a serem cumpridas durante o período de sua vigência.

1.1 Gestão democrática e seus aspectos legais

A Constituição Federal de 1988 foi um importante marco para a democratização da educação. A Carta Magna reforçou o movimento de Gestão Democrática da Educação, que teve um grande avanço nas décadas de 1980 até meados da década de 1990 quando foi então, promulgada a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei número 9.394/96) - LDB, que contemplou em seus artigos 14 e 15 os princípios norteadores da Gestão Democrática:

Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I- participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola;

II- participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Art.15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Podemos dizer, que a compreensão de Gestão Democrática do ensino público tem evoluído de acordo com o contexto e com o próprio entendimento pelas comunidades da importância da educação e da função social da escola. As escolas foram conquistando gradualmente espaços de autonomia. O primeiro passo se deu na área pedagógica, embora de forma bastante limitada.

É importante que a LDB considere a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico como um princípio porque tão importante quanto o Projeto Pedagógico é o processo de construção. Somente com operações de um fazer coletivo, ele poderá ser implementado e avaliado coletivamente.

Por outro lado, seu caráter de instrumento de contextualização e de inovação tem dimensão transcendental à medida que construí-lo e executá-lo cooperativamente

exige rupturas epistemológicas rumo à concretização da escola como utopia coletiva. (CARNEIRO, 2018, p.289)

A participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes visa a preencher três objetivos, a saber: a) Cumprimento do art. 205 da Constituição Federal: refere-se à educação...dever do Estado, da família e da sociedade e, ainda, cumprimento do art. 2 da LDB, com idêntico enfoque obrigacional; b) Inc. VIII, do art. 3 da LDB: refere-se à gestão democrática do ensino público; e c) Inc. VII do art. 12 da LDB: refere-se ao envolvimento dos pais ou responsáveis na vida escolar dos filhos e no acompanhamento da proposta pedagógica.(CARNEIRO, 2018, p.289)

O planejamento escolar sempre foi mais um mecanismo de execução do que de concepção. De acordo com Carneiro (2018), a predefinição dos conteúdos curriculares, com suas quase intocáveis "grades curriculares", o sistema rígido da avaliação da aprendizagem e uma carga horária previamente definida fora do espaço escolar comprometeram, substantivamente, a autonomia pedagógica.

Como visto, a Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhe qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível concluir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios elencados em seu artigo 206:

Art.206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 - III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - V- valorização dos profissionais da escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos da redes públicas;
 - VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 - VII- garantia de padrão de qualidade;
 - VIII- piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal;
- Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Após o advento da Constituição Federal de 1988, a "Conferência Mundial de Educação para Todos" (JOMTIEN -Tailândia, 1990) e a "Conferência de Cúpula de Nova Deli" (1993), indicaram a necessidade de construção de um novo modelo de

Gestão Educacional capaz de assegurar para todos, uma Educação Básica de qualidade, vista como uma das condições essenciais do desenvolvimento humano, corroborado com o tratamento dado pela Carta Magna.

A Constituição Federal é o eixo norteador de todo sistema de Educação no Brasil, que é legitimado por Leis específicas que tentam viabilizar políticas que possam contribuir para o crescimento da Educação Pública no País. Essas Leis estão contidas na LDB (Lei 9.394).

Na LDB, em seu Artigo 12, incisos I a VII, estão as principais delegações que se referem à Gestão Escolar no que diz respeito às suas respectivas unidades de ensino:

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I- elaborar e executar 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- prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII- informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

(Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)

Dentre os sete incisos descritos acima, é interessante observar a dimensão da gestão escolar na relação com a comunidade escolar. Tal relação deve prezar para que ambas pela visibilidade e transparência da participação tanto da escola quanto da comunidade no processo de uma educação de qualidade.

Como podemos perceber, o corpo do artigo 12 hospeda dimensões típicas do processo de gestão, de mecanismos de controle, de envolvimento sistemático e contínuo da comunidade e dos direcionamentos coletivos no âmbito de responsabilidades comuns.

A par do corpo normativo ora referido, cada escola tem a prerrogativa legal de um conjunto de responsabilidades que envolve desde a "proposta pedagógica" até o conjunto de atores envolvidos no planejamento e execução dos serviços escolares, tais como: professores, pessoal técnico administrativo, pais ou responsáveis legais, comunidade, sociedade, representantes do Estado e da sociedade.

Em conformidade com Carneiro (2018), este lastro amplo de atores está vinculado à educação escolar como um "bem público", acionado por políticas públicas

voltadas para demandas essenciais da sociedade, no âmbito de direitos fundamentais. Em outras palavras, o direito que as fundamenta não é apenas individual mas também coletivo.

Para a LDB, o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta político-pedagógica é a principal das atribuições das unidades de ensino, devendo assim, na sua gestão trilhar um caminho orientado por esta finalidade. (VEIGA, 2013).

Marca registrada da escola democrática, a Proposta Pedagógica sendo a bússola da escola, transforma cada unidade escolar em uma composição de ambientes de aprendizagem colaborativa, interativa, receptiva, reativa e original.

A participação dos professores, especialistas e comunidade escolar em geral, na elaboração do projeto pedagógico da escola e o conagraçamento participativo em colegiados diretivos escolares, funcionam como balizamentos desta utopia concreta da gestão democrática escolar no âmbito das instituições públicas.

As decisões centralizadas no diretor cedem espaço a um processo da efetiva função social da escola, através de um trabalho de construção coletiva entre todos os agentes da escola e destes, com a comunidade. O trabalho participativo não apenas descentraliza as decisões, mas, recria o sonho das pessoas e a consciência crítica é estimulada pela participação.

Faz parte da obrigação da escola a gestão das pessoas que integram a unidade de ensino. Além da gestão dos recursos financeiros e materiais, a escola precisa gerir o seu maior patrimônio que são as pessoas que trabalham na unidade escolar. As pessoas são as responsáveis pela cultura de ideias que surgem no interior das escolas.

Todas as atividades desenvolvidas pelas instituições públicas, visam o avanço dos indicadores nos sistemas de avaliação e a contribuição da comunidade escolar (Diretores, Coordenadores, Professores, Ex-alunos, Pais, tec.). 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 em colegiados e comissões.

Mas, a gestão democrática não está restrita apenas as unidades escolares. Ela é um valor público definido em forma de Lei que remete tanto a gestão escolar, quanto no nível mais geral, à gestão educacional. Trata-se de um eixo importantíssimo de ações públicas.

A Lei de Diretrizes e Bases, regulamenta a gestão democrática do ensino público em geral, contribuindo de forma transparente para que as leis sejam aplicadas na educação básica oferecendo autonomia às unidades federativas para um planejamento adequado às pretensões de cada unidade.

1.2 Conceituando Gestão Democrática

Há algumas décadas, o Ensino Público era destinado a poucos e orientado por um sistema administrativo centralizador. Nesse modelo de Ensino, a qualidade era garantida com mecanismos de "controle" e "cobrança". Ocorre que a sociedade mudou e passou a exigir a Educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem sucedidos.

É nesse contexto que surgiu a necessidade de haver uma ou mais pessoas para dirigir as ações que encaminham a Escola para a direção desejada. A concepção de que liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do Ensino Público.

"Gestão Escolar" é, portanto, um termo que passou a substituir ou ser mais usado do que o termo Administração Escolar, significando não apenas uma mera mudança terminológica, mas uma alteração conceitual ou mesmo paradigmática que tem sido alvo de muitas controvérsias.

De acordo com Lück (2015), para alguns esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo Empresarial para o campo Educacional, a fim de submeter a Administração da Educação à lógica de mercado.

Essa alteração no uso do termo que está relacionado a uma alteração no papel da direção escolar ainda não foi muito bem definida e estudada pela Comunidade Escolar que, embora venha realizando capacitações, ainda não conseguiu delinear bem o seu papel frente às novas definições e políticas.

Considerando que ao assumir o conceito de Gestão, a Escola assumiu também o compromisso de passar a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, entende-se que esse ambiente implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns. Para que isso ocorra, é preciso traçar bem os

objetivos que se pretende alcançar e preparar, todas as pessoas envolvidas nesse processo, para a busca do alcance de tais objetivos.

O foco da Gestão Escolar Democrática é a orientação para resultados, busca pela liderança, motivação da equipe para alcançar objetivos, ênfase na qualidade do currículo e foco na tão importante participação dos pais para atingir excelência de ensino. Nesse sentido é fundamental compreender a questão da Gestão Democrática para além do seu aspecto conceitual.

Não se trata apenas de uma concepção de Sociedade que prima pela democracia como princípio fundamental, mas do entendimento de que a democratização da Gestão é condição estruturante para a qualidade e efetividade da Educação, na medida em que possibilita que a Escola crie vínculos com a comunidade onde está inserida.

Segundo Lück (2015), a Gestão Democrática deve ser voltada para a formação de comunidades escolares coesas e comprometidas com a promoção de Educação de qualidade. Pequenos núcleos mobilizados para a transformação e melhoria, quando conectados em rede, promovem transformações significativas em seus contextos educacionais.

É importante destacar que não existem modelos pré-determinados de participação. É preciso que cada tentativa construa seu próprio caminho "que se faz ao caminhar" refletindo sobre cada passo. A participação é necessária e pressupõe principalmente tomada de decisão, onde a execução é apenas uma consequência e apresenta vários obstáculos, porém o primeiro requisito é não desistir.

Assim, pode-se tentar fazer da Escola Estatal realmente uma Escola Pública, o que pode acontecer quando a população tiver acesso a uma boa Educação. Isso só será possível com a participação da comunidade na Escola, para partilhar o poder entre os interessados na qualidade do Ensino (PARO, 2016).

1.3 Neoliberalismo e educação: reformas e políticas educacionais

Entende-se por política educacional as decisões que o Poder Público, isto é, o Estado, toma em relação à educação. No Brasil, ela é marcada por uma sucessão de reformas que visam solucionar os problemas encontrados na área, e acabam por caracterizá-la como descontínua e pouco efetiva (SAVIANI, 2012).

As reformas no âmbito educacional ganharam força a partir da crise do Estado de Bem-estar, quando, em todo o mundo, ocorreu um reordenamento das políticas sociais, calcadas no contexto de descentralização do Estado e nos critérios de eficiência e qualidade, complementadas com uma paulatina transferência das responsabilidades estatais para a comunidade. No Brasil, por exemplo, em especial no caso da educação destaca-se a implementação de programas de controle de resultados da performance de alunos e instituições, bem como incremento de parcerias entre Estado-Sociedade (LIBÂNEO, 2012).

Nos anos de 1990 em especial, a reforma foi vista como a própria política educacional, uma verdadeira revolução da educação nacional, materializada por meio de legislação, financiamento de programas governamentais e uma série de ações não governamentais que envolveram participações em fóruns, exploração midiática de iniciativas educacionais, campanhas de divulgação das propostas governamentais em publicações oficiais, entre outras iniciativas marcadas pela presença e orientações de intelectuais e organismos nacionais (LIBÂNEO, 2012)

Esse período de transformações que eclodiu no Brasil no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), teve seu início ainda na década de 70, e foi influenciado pela instauração da política neoliberal e pela participação das organizações multilaterais na definição das políticas educacionais, os quais colocavam a educação como estratégia para competitividade e ascensão do país na agenda global (LIBÂNEO, 2012). A Conferência Mundial de Educação para todos de 1990, financiada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pelo Banco Mundial, e que teve como um de seus resultados o Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003), contou com a presença de 155 governos que assumiram o compromisso de assegurar a educação básica de qualidade para todos. Nela, traçaram-se os rumos que a educação deveria tomar nos nove países com os piores indicadores educacionais do mundo, dentre os quais, ao lado do Brasil, estavam Bangladesh, China, Egito, Índia, Indonésia, México, Nigéria e Paquistão (LIBÂNEO, 2012).

O Brasil, um dos países com maior nível de analfabetismo, se comprometeu a criar ações para a melhoria dessa condição. As estratégias que foram acordadas nesta conferência buscavam levar em consideração as necessidades básicas de aprendizagem, a eliminação da discriminação na educação, a atenção aos

desamparados e portadores de necessidades especiais e a valorização da aprendizagem.

Neste contexto o Estado e as autoridades educacionais viam a necessidade de envolver a sociedade com vistas a ampliar o alcance e os meios da educação básica. (LIBÂNEO, 2012).

Os procedimentos adotados para pôr em prática os propósitos da conferência, baseavam-se em políticas de apoio no âmbito econômico, social e cultural, a mobilização de recursos financeiros, público, privados e voluntários, numa campanha de fortalecimento da solidariedade nacional e de equidade entre as nações.

A Carta Educação, produzida em 1992 que aponta o entrave à construção da nação devido à carência do ensino fundamental e a falta de condições do Brasil em competir internacionalmente devido a inadequação de seu sistema produtivo, foi um dos documentos fruto de uma das muitas discussões que envolveram governo, empresários e trabalhadores em torno das políticas educacionais. O documento "Questões Críticas da Educação Brasileira", publicado em 1995, propõe uma ampla reestruturação da educação em seus diferentes níveis e nos mais diversos enfoques;

A propósito, são documentos que buscavam a adequação dos objetivos da educação às novas exigências do mercado internacional e interno e na formação do cidadão produtivo (LIBÂNEO, 2012).

As diretrizes e metas propostas por esses organismos e eventos fizeram eclodir no país uma série de ações e programas. Com o intuito de assegurar o acesso a permanência surgiram os programas Acorda Brasil! Tá na Hora da Escola! Aceleração da Aprendizagem, Guia do Livro Didático de primeiro à quarta séries e o Bolsa Escola.

No plano de financiamento os programas Dinheiro Direto na Escola, Renda Mínima, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), Programa de Expansão da Educação Profissional e outros vários, muitos dos quais destinados à adoção de tecnologias de informação e comunicação, como TV Escola, Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), etc.

O governo também priorizou a implementação de intervenções de natureza avaliativa, como o Censo Escolar Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e Exame Nacional de Cursos (PROVÃO), e atentou para a descentralização da gestão por meio da municipalização onde se implementaram os Programas de Atualização, Capacitação e Desenvolvimento dos

servidores do MEC e de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental, além de estimular a autonomia das escolas (LIBÂNEO, 2012).

Da mesma forma fizeram parte os programas focados em grupos específicos, como a evolução Educação de Jovens e Adultos (EJA), a iniciativa denominada Alfabetização Solidária, e várias reformas na educação básica e superior (LIBÂNEO, 2012).

Ao tratar das políticas educacionais implementadas pelo neoliberalismo, José Carlos Libâneo (2012), aponta o agravamento da dualidade da escola pública, a partir mais especificamente dos acordos formados.

A partir da Conferência Mundial de 1990, com base em diferentes estudos bibliográficos, o autor argumenta que a associação entre políticas educacionais do Banco Mundial para os países em desenvolvimento e os traços da escola dualista representa substantivas explicações para o incessante declínio da escola pública brasileira nos últimos trinta anos (LIBÂNEO, 2012).

A visão de educação imposta por organismos internacionais produz o ocultamento da dimensão cultural e humana da educação, à medida que se dissolve a relação entre o direito das crianças e jovens de serem diferentes culturalmente, e ao mesmo tempo, semelhantes em termos de dignidade e reconhecimento humano (LIBÂNEO, 2012).

O neoliberalismo é um processo de deterioração do sistema do sistema educacional público em favorecimento do serviço privado, trata-se de uma política de manutenção da desigualdade entre os indivíduos ricos que possuem condições para pagar pelos serviços privados e os pobres que ficam a margem da utilização dos mesmos serviços. Dessa forma, a maioria da população recebe somente um atendimento básico por parte do Estado. Assim, o serviço público e o privado vêm estabelecendo mudanças significativas no sistema educacional no Brasil.

Contudo, as políticas do Estado estão sendo implantadas de forma que as influências neoliberais sejam seguidas nas diretrizes dos sistemas educacionais do país. A Lei de Diretrizes e Bases, é um exemplo de documento cheio de propostas direcionadas para a manutenção da pouca ação do Estado na vida escolar.

Desse modo, o Estado passa suas obrigações para gerenciamento da sociedade civil. E cada vez mais, vai abrindo mão da gestão dos serviços públicos deixando a cargos de terceiros.

Ademais, chegamos ao conhecimento das ideologias neoliberais implantadas como o discurso da busca, da qualidade da educação, com políticas e programas, principalmente, com a reforma do Ensino Médio. Porém, há que se destacar que ela possui o viés do crescimento da economia e fortalecimento do mercado de trabalho, com mão de obra barata e tecnicista.

Além disso, as medidas estabelecidas, possuem a pretensão da manutenção de uma classe menos crítica e participativa, fomentando assim, uma sociedade alienada e uma competitividade dos indivíduos diante das precárias ofertas de serviço da rede pública de ensino, massacrada por falta de investimento. Dessa forma, a sociedade é conduzida para o consumo de serviços privados e o Estado minimiza seus investimentos e ações no serviço público. Lamentavelmente, é óbvio o desmonte e a fragmentação dos serviços públicos oferecidos para a população.

Por outro lado, é visível o privilégio de alguns que podem pagar por serviços privados na sociedade, em detrimento da grande maioria da população pobre e sem condições para a utilização de serviços privados educacionais no país.

Portanto, o Neoliberalismo é um processo ideológico que favorece os interesses do Capitalismo e o Mercadológico. Atualmente, muitos consideram que influenciam de forma negativa no sistema educacional brasileiro.

No entanto, é preciso confiar e acreditar em uma transformação do Sistema Educacional do Brasil, para que todos os estudantes do ensino público recebam uma educação de qualidade e que possibilite uma maior participação na sociedade como cidadãos de direito garantidos, como o acesso à educação, à saúde e ao trabalho digno.

A redução da educação, à condição de uma mercadoria resultante do neoliberalismo ameaça o homem em seu universalismo humano, em sua diferença cultural e em sua construção como sujeito.

Desse modo, aumentam os índices de escolaridade, mas se agravam as desigualdades sociais de acesso ao saber, pois à escola pública é atribuída a função de incluir populações excluídas ou marginalizadas pela lógica neoliberal, sem que os governos lhe disponibilizem investimentos suficientes, bons professores, e inovações pedagógicas.

A reforma da década de 1990 surge em um ambiente de crise educacional no país, onde diversos fatores são reivindicados.

Somado aos anseios da política neoliberal instaurada no país e ao envolvimento dos organismos internacionais, a educação passa a ser objeto de discussão e reestruturação e surge como meio capaz de converter a situação vigente e inserir o Brasil no cenário econômico mundial.

As orientações dos organismos internacionais propuseram políticas educacionais que concentraram a promoção e apoio de investimentos no sentido de estimular o crescimento econômico e desenvolvimento social num contexto de estabilidade globalizada, enfatizando melhorias na eficiência de gastos públicos e nos setores sociais.

Tais perspectivas decorrentes dos processos de reestruturação e manutenção do sistema capitalista mundial, consequência de internacionalização e globalização da economia e da proposição de medidas de ajustamento econômico e político, favoreceram as relações de mercado, enquanto a população tinha suas necessidades básicas, entre as quais a educação, exprimidas minimamente pelo Estado em um discurso de promoção e igualdade social.

Essa dicotomia percebida entre o discurso, que se afirmava como "Integrador" e "Superado" das injustiças sociais, e a prática, que acabava por perpetuar o dualismo há anos existente, sinaliza para o real interesse da reforma e nos impulsiona a fazer uma reflexão a respeito. Era ele educativo?

2. O PAPEL DO GESTOR COMO LÍDER

O gestor escolar como diretor, tem a função de organização e gerenciamento da escola, juntamente com os que fazem parte do setor administrativo e pedagógico. Este profissional exerce forte influência não só no espaço escolar, como também na comunidade, por isso, deve ter como prática uma atuação democrática que permita e incentive a participação de todos (pais ou responsáveis, alunos, comunidade, professores e funcionários), na efetivação de ações que priorizem a busca pela qualidade na educação.

Esse profissional, além da responsabilidade de estreitar as relações com a sociedade, tem o desafio de comprometer o sistema de ensino do qual a escola faz parte, na busca por melhorias na educação, nas condições de trabalho dos profissionais e da vida da comunidade onde a instituição de ensino está inserida.

De acordo com Lück (2014), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.

O gestor escolar, em ação diretiva, tem atribuições parecidas com as dos gestores institucionais de outros segmentos, tanto nos processos de organização, como nos de gestão dos recursos financeiros, materiais e de pessoal. O sucesso do trabalho do gestor dependerá do nível de entrosamento de sua equipe, do foco na obtenção de resultados positivos, buscando sempre melhorar seu trabalho e se necessário provocar mudanças para alcançar seus objetivos.

Na escola não pode ser diferente, a atuação do diretor como dirigente democrático se efetivará com ações que se utilizam da plenitude da participação de todos.

Desse modo, o trabalho do gestor escolar deve estar embasado no processo de planejamento coletivo, o qual envolve traçar metas e objetivos claros e atingíveis de forma que a equipe compreenda a importância da dedicação e responsabilidade no compromisso com o trabalho da escola. Porém, a atuação responsável de cada integrante do grupo de trabalho também dependerá da sua própria motivação, e não somente de fatores externos.

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas do gestor. Os professores e os gestores trabalham

juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino de aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho.

As escolas onde há integração entre os professores, tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm isolados (LUCK, 2014).

Ao gestor, cabe a articulação do trabalho entre os setores administrativo e pedagógico, além de influenciar positivamente o grupo e promover um ambiente favorável na conquista dos objetivos.

O número de pessoal e a disponibilidade de material para a realização das atividades planejadas, a disposição de recursos financeiros suficientes para a consecução do trabalho, também são fatores fundamentais para o sucesso do trabalho do diretor, pois, sem recursos financeiros, com falta de professores, com escassez de material adequado para ministrar aulas, com espaços insuficientes para a realização das atividades, fica difícil o cumprimento de suas atribuições, uma vez que o sucesso da educação depende do seu pleno funcionamento. Por isso, a importância de todos os alunos serem atendidos de maneira adequada e poderem desfrutar de materiais atrativos e estar instalados em prédio em bom estado de conservação, além de ter profissionais formados que lhe conduzam ao conhecimento.

A atuação do diretor e sua inspiração servem como orientação do trabalho escolar, na busca para suprir todas as necessidades da escola e no exercício de uma liderança positiva, que incentive a todos na realização de um trabalho com maior excelência.

A interação eficaz entre líderes e os seus liderados, é a base portanto, para criação da confiança entre ambos. Os líderes tem que ser confiáveis, previsíveis e justos nas suas relações. Esta por sua vez, se faz a partir de um processo de comunicação aberto, pelo qual os líderes constroem a confiança ao dar poder aos seus liderados.

Ao se trabalhar o desenvolvimento de um estilo eficaz de relacionamento com liderados, "líderes fortalecem o seu pessoal e a instituição, podendo criar um legado que irá durar por muito tempo (LUCK, 2014).

De acordo com Lück (2014), o tipo de liderança exercida pelo profissional que assume o compromisso de gerir uma equipe, poderá ser capaz de promover mudanças consideráveis em grupo de trabalho.

Portanto, o profissional que assume a função de gestor escolar, deve na função diretiva primeiramente, desenvolver um trabalho de autoconhecimento, avaliação e reflexão, para que desenvolva em si habilidades e competências para exercer seu papel com dignidade e competência. Existe a necessidade de ter claros e definidos os seus princípios sobre educação, participação e democracia, para que enfrente os desafios que surgem na gestão e supere as decepções e insucessos que por ventura surjam em seu trabalho, para assim transformá-los em exemplos a serem remodelados e construídos.

Em sua função pedagógica, o diretor da unidade de ensino, deve prestar a devida assistência à sua equipe de trabalho, com ações que respeitem e priorizem os princípios educacionais planejados e propostos no Projeto Político Pedagógico.

Dentre suas responsabilidades com o grupo, está colocar em prática projetos escolares que promovam a aprendizagem dos educandos, que facilitem o acesso e permanência com sucesso, de todos os educandos na escola, que supram as necessidades e lacunas que interferem e prejudicam a qualidade do ensino ofertado, que ajam de forma democrática e permitam a participação de todos.

Sua liderança e inspiração interferem e enriquecem os objetivos e princípios educativos estabelecidos e construídos pela coletividade.

Contribuir com os profissionais em sua função educativa tem como resultado a sistematização de ações integradas e cooperativas, além de criar um ambiente de ajuda mútua.

A comunicação deve ser sempre mantida e alimentada através de ações transparentes e objetivas, com a permissão da contribuição de todos os membros da equipe escolar e da comunidade

Estimular a inovação e a criatividade, define-se como uma importante atribuição pedagógica do gestor escolar, na função de diretor. Dessa forma, o trabalho pedagógico da escola deve estar em constante movimento, num contínuo aperfeiçoamento para atender os desafios que a educação enfrenta na era da informação e da tecnologia, para adaptar-se ao que o mundo espera dos sujeitos atendidos nesse espaço, que é social, integrador e formador.

A orientação do trabalho pedagógico deve acontecer de forma a incluir todos os profissionais na elaboração das propostas de trabalho que irão atender a essa demanda educacional, uma vez que, o nível de envolvimento dos profissionais dará ao trabalho escolar, o resultado desejado e planejado, pois, o empenho e a educação

devem estar essencialmente ligados à aprendizagem dos alunos e à formação de cidadãos responsáveis e conscientes de sua condição humana.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LUCK, 2014; HORA, 2012; VEIGA, 2013)

É atribuição do diretor escolar a gestão de pessoas, a organização da escola e a articulação dos recursos financeiros próprios e/ou públicos da instituição de ensino, aplicando-os de forma eficaz e transparente, prestando contas a toda comunidade escolar, além de promover a articulação do trabalho interno da escola com o sistema educacional ao qual ela pertence, integrando governo, instituição e comunidade, em prol da qualidade da educação oferecida.

Também é tarefa do gestor assegurar a todos um ambiente limpo e organizado, zelar pela manutenção de todos os bens da escola e de seu espaço físico, além de garantir materiais suficientes para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

O diretor deverá coordenar e formular as diretrizes e normas do funcionamento da escola, bem como não permitir ações ou atos, que não condizem com os objetivos educacionais ou que prejudiquem ou dificultem o trabalho na escola, sempre com o apoio de sua equipe de trabalho e do conselho escolar.

O gestor escolar tem também o compromisso de assegurar o acesso dos alunos e a permanência dos mesmos no espaço escolar, garantindo uma educação de qualidade e que objetive o sucesso na aprendizagem.

Segundo Hora (2012), o papel do gestor compreende a administração e gerência de operações estabelecidas em órgãos centrais, sendo de sua responsabilidade o repasse de informações, o controle e a supervisão. Em razão da gestão democrática, sua atribuição é gerir a dinâmica social, mobilizar e articular a diversidade, dando consistência e unidade ao trabalho escolar. Deve agir com

responsabilidade para que consiga promover as transformações necessárias de relações de poder, de práticas e da organização escolar.

Sendo assim, o diretor é o profissional que cumpre plenamente essas obrigações e garante que a escola execute, o que está estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

2.1 Desafios do Gestor na Gestão Democrática

Mesmo frente às transformações ocorridas na sociedade e na escola, é possível perceber que a Gestão Democrática ainda é complexa em sua organização em muitos ambientes escolares. As fragilidades nas políticas públicas, os diretores mal preparados, as famílias e equipe de trabalho desarticulados com a proposta de trabalho, são alguns dos entraves que bloqueiam o sucesso democrático dentro da escola, portanto, é necessário que cada membro da comunidade escolar reflita sobre o seu papel social, para que a escola possa ser um local onde o aluno exerça seu papel de cidadão e possa obter sucesso no processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Lück (2013), a educação na sociedade do conhecimento remete ao real posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pelos processos sociais e das instituições em que estão inseridos.

De igual modo, é preciso compreender que as ações não são neutras ou isoladas e nenhuma delas será capaz de por si só promover avanços consistentes e duradouros na escola. Diante disso, denota-se a importância do papel do gestor para construção de novos destinos, entendida como a mobilização das pessoas inseridas neste contexto de forma articulada e coletiva, posicionando-se efetivamente na escola com o compromisso coletivo para transformação da realidade.

Ser gestor, é ser um gerador de ideias, pensamentos, orientador e principalmente um “líder” em condições de trazer novas possibilidades para a organização do processo educativo. É romper com tabus e ir além do tradicional, é oportunizar aos envolvidos a refletir em prol de melhorias nesse processo.

É sair da condição de poder absoluto, para compartilhar a tomada de decisões coletivas. É fazer do diálogo uma arte, e não simplesmente realizar discursos sem respostas ou sem resultados, ou seja, é buscar a solução de conflitos tendo em vista, o contexto em que a comunidade está inserida.

O perfil desse profissional chamado gestor vem sofrendo constantes mudanças, quanto a seu papel diante da instituição escolar e diante de seus colaboradores. O que podemos afirmar com toda certeza é que seu papel é de fundamental importância para garantir a democracia no contexto escolar, levando em conta o momento histórico que ele exista.

A escola é um local possível de se proporcionar uma educação de qualidade a todos, é neste lugar, onde se forma indivíduos críticos, que buscam exercer sua cidadania com perspectivas de cumprir seu papel frente à sociedade em que vivem.

A tarefa pedagógica e administrativa, não é uma tarefa simples, singular, requer raciocínio, observação, replanejamento, busca de novos caminhos para os erros e fracassos. Sendo assim, o ambiente escolar necessita de democracia, a ponto de que todos os envolvidos possam participar das decisões de forma consciente e para isso é preciso muita disposição, comprometimento, trabalho em equipe e delegação de responsabilidades, o que irá promover o sucesso da escola.

De acordo Lück (2013) “Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro”. Para que a gestão democrática realmente ocorra devemos pensar primeiramente em intervenções no Projeto Político Pedagógico da escola, dando abertura para maior implementação, de projetos, com a participação efetiva da comunidade escolar como a implementação das instâncias democráticas: Conselho escolar, associação de pais e mestres de modo que eles possam influenciar na gestão, a fim de que todos tenham a oportunidade de liberar seu potencial a ponto de propor soluções aos problemas enfrentados no ambiente escolar.

A democracia dentro da escola desafia o gestor para que tenha a consciência de que ele é um articulador de ideias de modo que o grupo de trabalho tenha liberdade para dar opiniões sobre as decisões.

Cabe também pensar que não é necessário apenas um gestor democrático, mas é fundamental criar uma escola democrática onde todos os membros estejam engajados em um só objetivo, a promoção de uma educação de qualidade e igualitária a todos.

Todo esse comprometimento mútuo gera uma ação pedagógica que representa ações democráticas, sendo assim, o gestor precisa ter uma boa organização, articular

ações, reconhecer as ações positivas de seus pares, sendo capaz de reconhecer as potencialidades humanas na busca incessante do aprendizado significativo do aluno.

Desse modo, toda ação educacional é intencional, proposital, com objetivos claros que permitam ações fundamentais para promoção dos resultados desejados, tendo em vista a democracia na escola.

Segundo Lück (2013), “Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Sendo assim, nada vale um ambiente democrático dentro da escola se ele não tiver o caráter transformador capaz de obter avanços no processo educacional e participativo dos integrantes.

Cabe então a direção escolar propor o crescimento dessa participação, acompanhando os desdobramentos e refletindo sobre os resultados obtidos.

Frente a essa reflexão vemos a necessidade do gestor não ser apenas um chefe ou um mandatário das ações, mas ser um “líder”, capaz de gerir pessoas, visão clara sobre a organização e objetivos a serem concretizados.

Sendo assim, fica claro que para se construir uma gestão democrática na escola é preciso ter uma liderança compartilhada no sentido de que o gestor esteja aberto a opiniões sem receio de perder sua autoridade e poder dentro desse contexto, a medida que todos atuem na escola. É fundamental a compreensão que na gestão democrática todos podem contribuir para o bom funcionamento da instituição educacional, tendo em vista um planejamento coletivo que tenha como objetivo final a aprendizagem significativa do educando, o diálogo, a convivência e a organização pedagógica e administrativa da escola.

O gestor é um líder, capaz de estimular ações democráticas e propor melhorias no âmbito educacional, permitindo um relacionamento interpessoal e a comunicação plena com os integrantes da comunidade escolar, na perspectiva de propor uma liderança compartilhada.

Importante ressaltar que na escola, o gestor deve propor contribuições para melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e formação dos alunos, com a participação dos pais, da comunidade interna e externa da escola, afinal, a educação é realizada pela ação das pessoas, pelas atitudes promovidas por elas, pelos papéis que elas assumem, pelo trabalho que se dedicam todos os dias a fim de alcançar novas estratégias para resolução de problemas e enfrentamentos no processo educativo.

A fim de promover uma educação igualitária e de qualidade a todos, é preciso vencer paradigmas dentro da escola, superar a ação de gestores autoritários que não participam da vida da escola, e permitir que todos os que fazem parte da comunidade escolar tenham a oportunidade de expressar suas opiniões, ideias de modo que o processo educativo tenha significativo sucesso, em que todos sejam capazes de trabalhar coletivamente e que o aluno seja capaz de compreender seus direitos e deveres dentro da sociedade.

O profissional que atua na direção de uma escola tem a função de conseguir concretizar o trabalho educacional dispondo de poucos recursos para realizar muito, superar as constantes faltas de professores e funcionários, suprir a falta de materiais, reinventar e readequar espaços, atender aos anseios dos pais, além de auxiliar no trabalho pedagógico e construir com seu grupo, uma proposta de educação que objetive o sucesso dos educandos e transformação da realidade onde estes vivem.

Por isso, reitera-se que o trabalho do gestor escolar na função de diretor deve ser realizado com o entusiasmo e perseverança, para que aos demais se repasse a ideia de que juntos “diretor, professores, funcionários, alunos, pais, comunidade” podem transformar a realidade da escola, superando as faltas e dificuldades e assim torna-la mais competente e transformadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme bibliografia estudada, a história política do Brasil não foi alicerçada em uma tradição de participação cidadã. De modo geral, as pessoas não foram educadas a se envolverem organizadamente em prol de lutas coletivas, pelo contrário, costumam esperar que o Estado ofereça serviços em seu benefício.

Tal postura reflete na falta de participação consciente do povo brasileiro. Sendo assim, entende-se que faz-se necessária, dentre outras coisas, uma mudança de postura e de valores para que os cidadãos possam interessar-se mais por participar de decisões coletivas, e isso não deve restringir-se exclusivamente ao âmbito escolar, mas alcançar o âmbito macro da sociedade.

Uma escola pública forte e emancipada requer o desenvolvimento de uma cultura de participação que abranja todos os seus níveis e segmentos.

Não somos ingênuos em afirmar que esta é uma tarefa fácil, pelo contrário, requer educadores preparados que acreditem na emancipação humana, e que a educação pode e deve ser um dos caminhos para transformação social que supere a lógica opressora do mercado, ou seja, é fundamental lutar por uma gestão escolar para além do capital.

Outra questão que não se pode deixar de explicitar, é que o princípio da gestão democrática é defendido sob diferentes perspectivas, defesa essa que ocorre de formas diferenciadas e antagônicas. De um lado, temos os defensores de uma democracia em favor de um projeto social mais sólido e comprometido com a construção de uma educação livre, emancipadora e de qualidade para todos e, de outro lado, temos os defensores do paradigma neoliberal, onde a educação e a gestão escolar são formas de assegurar eficiência, eficácia e produtividade do processo pedagógico. A escola passa a ser comparada a uma empresa, produtora de serviços educacionais.

Por fim, compreendemos que a escola não é apenas reprodutora de relações sociais verticalizadas e dominantes, mas é também local de resistência e enfrentamento. Sob essa ótica, ela procura ir além do aspecto tecnicista, quebrando com a velha separação entre pensar e executar, fruto de uma administração clássica, centralizadora, que refletia a divisão social do trabalho dentro da instituição escolar que ainda nos dias atuais se perpetua através da dualidade educacional.

Por sua vez, o Projeto Político Pedagógico ao ser tanto político quanto pedagógico deve buscar uma organização escolar respaldada em relações dialógicas, que rompa com a burocracia, a centralização, com relações subordinadas, hierarquizadas, opressoras e que se reproduzem dentro do espaço escolar, perpetuando assim, a chamada divisão do trabalho, em que uns pensam (os opressores) e outros executam (os oprimidos).

A gestão que tanto almejamos é aquela que contribua para a formação de cidadãos e isso só acontecerá através de práticas democráticas e participativas que refletirá na qualidade da educação oferecida aos nossos educandos.

Fica mais do que evidente a importância da gestão democrática no processo de construção de uma sociedade mais justa e humanizada, onde todos podem e devem escolher seus dirigentes, acompanhar o processo de gestão, assim como, propor alternativas, mudanças e soluções para construção de uma escola para todos, promovendo assim, mais justiça e respeito pelo aluno, que tem por direito a receber uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. 542 p. (Coleção docência em formação)

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. v. 3 . 125 p. (Série cadernos de gestão).

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. v. 2 . 132 p. (Série cadernos de gestão).

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2015. 116 p. (Série cadernos de gestão).

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 165 p. (Série cadernos de gestão).

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012. 232 p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016. 141 p.

PILETTI, Claudino; PILETTI, Nelson. **História da educação: de Confúcio a Paulo Freire**. São Paulo: Contexto, 2018. 270 p.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 42. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012. – (Coleção polêmicas do nosso tempo; 5)

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 29. ed. São Paulo: Papirus, 2013. 192 p. (Magistério: formação e trabalho pedagógico).