

O PAPEL DO GESTOR ENQUANTO ARTICULADOR DO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Maria do Socorro Castro Hage¹
Elane Queiroz Carneiro Ribeiro²

Resumo:

Este texto é parte integrante de minha monografia do curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade do Estado do Pará e versa sobre a contextualização histórica da administração escolar no início do século XX através do desenvolvimento das Teorias Administrativas até o surgimento das Teorias Administrativas Críticas. Discute sobre uma nova forma de se buscar a gestão educacional em substituição a administração educacional na perspectiva de uma gestão democrática a qual corresponda às necessidades concretas da atual sociedade, ressaltando aspectos de sua caracterização como: Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico, relação escola-comunidade, valorização da participação nas decisões, como entendimento do que é esta gestão. Conclui apresentando o gestor como um dos elementos principais, necessário para viabilizar as ações na escola possibilitando a criação de canais de efetiva participação em busca da real democracia na escola.

Palavras-chave: gestão, comunidade, participação.

O interesse pelo tema decorre em buscar um aprofundamento teórico sobre o papel do gestor enquanto articulador do processo de gestão democrática para fundamentar minha prática como gestora, uma vez que cabe a esse(a) articulador(a) a garantia que suas ações correspondam aos anseios da comunidade escolar nos destinos da escola. Esse referencial teórico urge pela necessidade do curso dos acontecimentos não ficar relegado ao acaso, nem direcionado por práticas autoritárias e centralizadoras.

Para compreender como é realizada a administração escolar hoje, é necessário buscar seus fundamentos através de uma longa evolução histórica. Assim levantar-se-á a partir de então esse resgate procurando relacioná-la ao passado e presente.

Segundo PARO (1996), de modo geral, os trabalhos teóricos sobre administração escolar, adotam implícito ou explicitamente, o pressuposto básico de que na escola devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados em uma empresa capitalista.

Comunicação Universitária:
Revista do Centro de Ciências
Sociais e Educação.
Belém, N° 5, 2004

¹Mestre em Educação: Supervisão e Currículo. Professora da Universidade do Estado do Pará.

²Pedagoga. Especialista em Gestão Escolar, pela Universidade do Estado do Pará. Gestora da Escola M. Comandante Klautau.

Justifica-se isso, a partir dos teóricos da Administração, pois para eles o estudo da Administração é um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados. Assim,

a sociedade se apresenta como um enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas. Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos assume-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas. (PARO, 1996.p.17)

As abordagens das Teorias Administrativas que foram se desenvolvendo a partir do século XX, surgiram da necessidade de substituir o empirismo e a improvisação decorrentes do crescimento acelerado ocasionado pela Revolução Industrial. Ao longo deste século, a Teoria da Administração foi se desenvolvendo através de três escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea.

Sérias críticas foram feitas tanto à Teoria Clássica, pela abordagem bastante simplificada, quase em termos de “manual do administrador” , como à Teoria das Relações Humanas, pelo não reconhecimento das condições econômicas, sociais ou políticas da sociedade, preferindo uma sociedade não estabelecida dentro desses valores, mas de sólidas ligações sociais. Essas teorias não sustentavam uma orientação sólida para o trabalho do administrador. Assim, alguns estudiosos foram buscar essas bases numa teoria que enfocava os aspectos institucionais da administração, tomando por base princípios da sociologia, ciência política e direito, em Max Weber, onde o mesmo estudou a organização dentro de seu próprio quadro de referência e definiu a administração como sistema social burocrático, surgindo a Teoria da Burocracia na Administração.

No sistema educacional esses princípios são amplamente enfatizados a partir do papel da administração na educação que até então, apresenta-se concretamente articulada com a conservação da ordem social vigente, pois a natureza de seus fins procura se espelhar na análise do contexto da sociedade capitalista, através da burocracia “fundamentada no saber técnico e na especialização que garantiriam maior racionalidade e conseqüentemente realizaram maior controle” (Hora, 1997, p.46).

E esse controle permite ao Estado o controle sobre a educação adequando ao projeto de desenvolvimento econômico do país. Daí pela teoria da

Administração orientar-se por seu objeto de estudo que é a organização, corresponde a realidade concreta da sociedade capitalista, onde a administração encontra, na organização seu próprio objeto de estudo. Aqui é que aparece a figura do diretor dentro da organização escolar estruturada nas "relações sociais de produção", refletindo as divisões sociais existentes, com tendência a perpetuá-las e acentuá-las, enfatizando, assim, a manutenção de poder da classe dominante. (Hora, 1997 p.33)

Logo, a figura do diretor vai ser centrada em práticas autoritárias regida pela ideologia burguesa, a qual estabelece critérios, escolhas que de certa forma exclui a classe dos menos favorecidos, economicamente, em detrimento da classe dominante, que por sua vez reproduz a estrutura existente, conseqüência disso, causada por todo o reflexo da teoria administrativa educacional no Brasil por ainda não possuir teoria própria, daí dentro de seu campo teórico apresentar-se bastante conteúdo característico das escolas de administração de empresas.

A partir dessa visão, os teóricos da escola contemporânea começam a vislumbrar novas perspectivas teóricas no âmbito da administração. Isso começa a surgir diante de vários questionamentos sobre a efetividade à administração da educação, que se ocupa de objetivos sociais bem amplos externos ao sistema educacional, uma vez que a efetividade se sobrepõe à eficiência por ser muito abrangente.

A escola aqui dentro do conceito de efetividade está voltada na melhoria das condições de vida humana e a administração escolar voltada para a natureza do processo educativo. A necessidade de se contrapor o autoritarismo burocrático e se buscar a representação democrática é que surge uma nova forma de administrar através da Gestão Democrática.

A partir da necessidade de se alcançar uma teoria voltada para a natureza do processo educativo e a administração enquanto momento fundamental no processo de transformação social, perde lugar a administração científica de Taylor e seus seguidores para a gestão, que segundo Lück (1998), a gestão é mais globalizante e dinâmica, envolvendo a dimensão política e social, a ação para transformações, globalizações, participação, práxis, cidadania, etc.

Para a autora,

a expressão gestão educacional, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por

Comunicação Universitária:
Revista do Centro de Ciências
Sociais e Educação.
Belém, Nº 5, 2004

Justifica-se isso, a partir dos teóricos da Administração, pois para eles o estudo da Administração é um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados. Assim,

a sociedade se apresenta como um enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas. Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos assume-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas. (PARO, 1996.p.17)

As abordagens das Teorias Administrativas que foram se desenvolvendo a partir do século XX, surgiram da necessidade de substituir o empirismo e a improvisação decorrentes do crescimento acelerado ocasionado pela Revolução Industrial. Ao longo deste século, a Teoria da Administração foi se desenvolvendo através de três escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea.

Sérias críticas foram feitas tanto à Teoria Clássica, pela abordagem bastante simplificada, quase em termos de “manual do administrador”, como à Teoria das Relações Humanas, pelo não reconhecimento das condições econômicas, sociais ou políticas da sociedade, preferindo uma sociedade não estabelecida dentro desses valores, mas de sólidas ligações sociais. Essas teorias não sustentavam uma orientação sólida para o trabalho do administrador. Assim, alguns estudiosos foram buscar essas bases numa teoria que enfocava os aspectos institucionais da administração, tomando por base princípios da sociologia, ciência política e direito, em Max Weber, onde o mesmo estudou a organização dentro de seu próprio quadro de referência e definiu a administração como sistema social burocrático, surgindo a Teoria da Burocracia na Administração.

No sistema educacional esses princípios são amplamente enfatizados a partir do papel da administração na educação que até então, apresenta-se concretamente articulada com a conservação da ordem social vigente, pois a natureza de seus fins procura se espelhar na análise do contexto da sociedade capitalista, através da burocracia “fundamentada no saber técnico e na especialização que garantiriam maior racionalidade e conseqüentemente realizaram maior controle” (Hora, 1997, p.46).

E esse controle permite ao Estado o controle sobre a educação adequando ao projeto de desenvolvimento econômico do país. Daí pela teoria da

Administração orientar-se por seu objeto de estudo que é a organização, corresponde a realidade concreta da sociedade capitalista, onde a administração encontra, na organização seu próprio objeto de estudo. Aqui é que aparece a figura do diretor dentro da organização escolar estruturada nas *"relações sociais de produção"*, refletindo as divisões sociais existentes, com tendência a perpetuá-las e acentuá-las, enfatizando, assim, a manutenção de poder da classe dominante. (Hora, 1997 p.33)

Logo, a figura do diretor vai ser centrada em práticas autoritárias regida pela ideologia burguesa, a qual estabelece critérios, escolhas que de certa forma exclui a classe dos menos favorecidos, economicamente, em detrimento da classe dominante, que por sua vez reproduz a estrutura existente, conseqüência disso, causada por todo o reflexo da teoria administrativa educacional no Brasil por ainda não possuir teoria própria, daí dentro de seu campo teórico apresentar-se bastante conteúdo característico das escolas de administração de empresas.

A partir dessa visão, os teóricos da escola contemporânea começam a vislumbrar novas perspectivas teóricas no âmbito da administração. Isso começa a surgir diante de vários questionamentos sobre a efetividade à administração da educação, que se ocupa de objetivos sociais bem amplos externos ao sistema educacional, uma vez que a efetividade se sobrepõe à eficiência por ser muito abrangente.

A escola aqui dentro do conceito de efetividade está voltada na melhoria das condições de vida humana e a administração escolar voltada para a natureza do processo educativo. A necessidade de se contrapor o autoritarismo burocrático e se buscar a representação democrática é que surge uma nova forma de administrar através da Gestão Democrática.

A partir da necessidade de se alcançar uma teoria voltada para a natureza do processo educativo e a administração enquanto momento fundamental no processo de transformação social, perde lugar a administração científica de Taylor e seus seguidores para a gestão, que segundo Lück (1998), a gestão é mais globalizante e dinâmica, envolvendo a dimensão política e social, a ação para transformações, globalizações, participação, práxis, cidadania, etc.

Para a autora,

a expressão gestão educacional, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por

Comunicação Universitária:
Revista do Centro de Ciências
Sociais e Educação.
Belém, Nº 5, 2004

consequente, em substituição à administração educacional (ou escolar), para representar novas idéias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da dominação da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo[...] o conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização como entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização.

A gestão democrática vem através de um modo de pensar em uma educação que corresponda às necessidades concretas da sociedade em que se vive, com práticas que torne mais seguro o desempenho dos atores que compõem a escola, mostrando o verdadeiro significado de aprender não para a adaptação de uma dada realidade, e sim para sua transformação, de forma a intervir para recriá-la.

Esse exercício, proporcionado pela gestão democrática, possibilita a participação³ de todos os envolvidos no processo educacional na construção e ações do projeto da escola, desencadeando novas formas de atuação dos atores que compõem a mesma. Uma vez que, fornece subsídios para a formação da cidadania, além de extrema importância para a construção do ser humano histórico, capaz de contribuir no processo de democratização da sociedade.

Sabe-se que num sentido mais pleno do termo “participação” ou como diz Lück (1998) *em seu sentido dinâmico de inter-apoio, visando construir uma realidade significativa*, não é prática comum nas escolas dado o modelo, visto anteriormente, burocrático e centralizador, impregnado nas organizações e em todo o sistema de ensino brasileiro, reforçando a cultura em que os dirigentes é que decidem sobre o funcionamento da instituição. Todavia, a participação deve se caracterizar por uma atuação consciente, ser exercida de maneira competente, de forma a decidir e intervir, reconhecendo o reflexo que

³Participação aqui é entendida segundo LIBÂNIO(2001): A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar

pode causar os resultados a todos que compõem a comunidade escolar.

Atualmente, pode-se dizer que a gestão democrática da educação tem um valor já consagrado, através de uma grande luta, conquista dos educadores, que se consubstanciou através da Lei 9.394/96, em seu artigo 3º, inciso VIII, a **gestão democrática** é estabelecida como um princípio básico para democratizar o espaço escolar. Entretanto, contextualizando o momento político que esta lei foi aprovada, a política neoliberal do governo federal, apossa-se deste tema para implementar um caixa escolar para tão somente administrar as verbas federais, embora afirme a formação de conselhos escolares, associação de pais e mestres, grêmios estudantis e eleição de diretores em algumas legislações estaduais e municipais. Percebe-se que a discussão restringe-se mais ao gerenciamento de verbas, até mesmo porque se entende que o ato de gestar democraticamente é uma discussão muito ampla, passando pela contribuição na formação do homem cidadão enquanto agente construtor de sua própria história.

Neste sentido, a gestão democrática, no interior da escola, mesmo estabelecida em lei, não é um princípio fácil de ser incorporado ou compreendido, pois sabe-se que a participação nesse processo não se dá de forma espontânea, mas a partir da vontade e organização coletiva dos homens e mulheres em torno de objetivos comuns, aos quais vise alcançar, “lançando mão”, da forma mais apropriada possível de todos os recursos de que dispõe, como diz PARO (1995)

a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Esses mecanismos institucionais correspondem a uma nova lógica de organização do sistema de autoridade no interior da escola, como também a distribuição de como o trabalho está organizado na escola hoje, pois muitas vezes, impede que a escola caminhe em busca de sua autonomia.

Buscar a autonomia da escola compõe-se em a mesma ter condições de aliar os interesses educacionais em consonância com os da classe trabalhadora ou com os usuários da escola.

E dentro da perspectiva democrática, o diretor perde esse papel de responsável último pela escola ocupando lugar no Conselho Escolar, como um

Comunicação Universitária:
Revista do Centro de Ciências
Sociais e Educação.
Belém, Nº 5, 2004

de seus membros, através da presidência do mesmo. Assim, não seria ele que assumiria toda a responsabilidade da escola e sim o Conselho Escolar. Desse modo, substitui-se a estrutura hierarquizada e centralizada, através de um sistema de co-responsabilidade coletiva.

O Conselho Escolar tem um papel na democratização das relações internas e externas da escola, a partir dos princípios da participação e da representatividade, integrado numa política ampla de democratização da escola, dotada de atribuições e competências bem definidas como co-responsável pela direção da escola, sem provocar choque nas competências do gestor.

Desta forma o diretor perderia seu papel de responsável último pela escola, dotado de uma autoridade,

mas sem nenhum poder para fazer atingir os objetivos educativos

(PARO, 2002, p.111)

e sim de um colaborador frente a um Conselho Diretivo. Todavia, o Conselho Escolar continuaria funcionando, mas como um órgão de assessoria e fiscalização do Conselho Diretivo, preocupado em integrar a família com o objetivo de viabilizar questões pedagógicas, estabelecendo assim, uma relação maior entre escola e comunidade.

Um outro aspecto da gestão democrática está relacionado à forma da escola se organizar internamente na busca de sua identidade, com definição de uma política que expresse claramente os interesses educacionais, através da elaboração de um projeto político-pedagógico com o envolvimento de todos os segmentos da comunidade.

O projeto político-pedagógico aqui deve ser entendido como uma forma de planejamento escolar que vise integrar todas as formas de ação dentro da perspectiva da realidade sócio-política-cultural da qual a comunidade escolar está inserida. Envolvendo ações teóricas e práticas engajadas dentro de um processo de participação democrática, tanto na elaboração quanto na execução.

O projeto político-pedagógico é uma alternativa de superação da prática individualista, ocasional e desarticulada, porque surge como projeto coletivo fruto do debate e da consistência de propósitos que envolvem as perspectivas e as intenções sociais do conjunto da escola.

Buscar essa nova forma de planejamento na escola passa a ser um desafio para todos os envolvidos: educadores, pais, funcionários e alunos. Para isso, há de fundamentar em uma teoria pedagógica crítica que vise a prática social, conectada aos interesses

da classe trabalhadora e que subsidie o contexto a qual a instituição se insere, pois as novas formas terão que surgir no âmbito da escola, com o apoio dos professores e pesquisadores.

Um outro fator de fundamental importância para a democratização da gestão está ligado a relação que a escola estabelece na comunidade a qual está inserida. Se existe uma filosofia de diálogo, valorização da participação nas decisões, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, logo as ações se convergirão para o processo de democratização.

Isso tudo significa uma grande mudança no perfil do gestor escolar, pois não basta só a gestão democrática estar estabelecida em lei. Até mesmo porque esta lei não avança com a própria reestruturação do poder e da autoridade no interior da escola, deixa à iniciativa de estados e municípios a decisão de importantes aspectos da gestão. Caso os governos não estejam pautados com interesses democráticos de nada adiantaria o estabelecimento das incumbências previstas na lei.

Dentro desse importante aspecto, existe um outro grande fator que se relaciona com os interesses governamentais que precisa urgentemente ser modificado, representado pela forma como as instâncias superiores, ou seja, a administração central, seja o Ministério da Educação, a Secretaria de Educação Estadual ou Municipal, estão estimulando essa maneira de pensar a escola, pois percebe-se que não basta somente, dotarem às escolas de autonomia sem receberem assistência técnica e financeira. É necessário que tudo isso seja decidido em conjunto com as escolas.

Assim, urge a necessidade de um articulador que desempenhe o papel de propiciar situações que possam permitir a apreensão e o pensar na realização do fazer pedagógico de forma coerente. Para isto, este profissional deve estar comprometido em solucionar os problemas da educação e do ensino da escola que atua.

Criar a possibilidade para consolidar a gestão democrática nas escolas é fazer educação de acordo com sua função primordial, a formação da cidadania, pois o ato de trabalhar dentro da perspectiva democrática está relacionado com essa função, uma vez que os resultados se convergem para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Nessa perspectiva percebe-se a importância de um articulador para buscar as condições objetivas que possam ser desenvolvidas nas práticas e relações de gestão democrática no interior da escola, diferente de muitas críticas que se ouve

aprendizagem, principalmente em um mundo em constantes mudanças, onde a escola se torna cada vez mais complexa nos dias atuais, seja na convivência com os diversos especialistas (administrativos, burocráticos, técnicos, educacionais e docentes), seja na autonomia relativa, a qual não dá condições para que a escola aja por conta própria, ou por toda a estrutura hierarquizada da Secretaria de Educação, que muitas vezes dificulta a efetivação de certas ações.

Essas dificuldades não podem se apresentar como impedimento para o desenvolvimento de práticas que assegurem a consolidação da gestão democrática.

Atualmente, vários autores vem afirmando que o problema da má qualidade de ensino tem se revelado como uma das razões da exclusão de milhões de brasileiros do mercado de trabalho, resultado de diversos fatores, dentre eles está a formação deficiente de gestores e a falta de colaboração da comunidade local. Dentre esses fatores citados, percebe-se que se o tipo de liderança assumida pelo gestor educacional for dentro de uma perspectiva democrática, influenciará de modo positivo na participação da comunidade escolar de forma autônoma, de modo a envolver-se com o planejamento, a execução e a avaliação de todas as ações da escola, logo a escola está caminhando em busca de um espaço em que a sociedade civil possa se democratizar.

O gestor é um mediador dos órgãos superiores, pois ainda atende às decisões legais, administrativas, pedagógicas e financeiras, mas aliado a essas exigências existe o comprometimento com o projeto pedagógico elaborado pela comunidade escolar que muitas vezes ou às vezes pode ser contrário aos interesses governamentais. Todavia, se existe um trabalho para uma ação coletiva e organizada, de modo que resida uma prática consciente de democracia, mudanças significativas e benéficas se instalarão na escola.

Compete essencialmente ao gestor escolar, segundo Lück (1998:18)

promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

A autora destaca também algumas ações que objetivam a criação de um ambiente estimulador na busca dessa participação, com base na: Criação de uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; Promoção de um clima de confiança; Valorização das capacidades e aptidões dos participantes; Associação de esforços, quebra de arestas, eliminação de divisões e integração de esforços;

Estabelecimento de demanda de trabalho, centrada nas idéias e não nas pessoas; Desenvolvimento de prática de assumir em

relação à direção de escola como afirma SANTOS (2002:37,38)

Apesar das críticas à direção de escola, não se pode negar sua importância e sua necessidade. No entanto, as tarefas administrativas e burocráticas não podem absorver totalmente o tempo do diretor, em detrimento do aspecto pedagógico. As atividades-meio devem criar condições para que as atividades-fim aconteçam. É imperioso que o diretor de escola seja um educador com prática docente em instituições da educação básica.

Muitas críticas estão relacionadas a essas atribuições administrativas e burocráticas, que muitas vezes o diretor se envolve tanto, acabando por desconsiderar a ligação que as mesmas podem ter com o processo ensino-responsabilidades em conjunto.

Segundo SANTOS (2002),

o gestor deve ser, sobretudo, o educador, não o especialista, uma espécie de político e técnico que entenda o social e o burocrático, que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, educacional, humano e, especificamente, administrativo, no sentido legítimo do termo.

Para assumir uma atitude de gestor que possibilite a busca de caminhos para o desenvolvimento de um trabalho compartilhado com a cooperação e a solidariedade, é necessário que a organização das ações sejam compartilhadas com os vários segmentos da comunidade escolar. Desse modo, no interior da escola favorece um ambiente de constantes interações, proporcionando assim, um processo de autonomia e cidadania. Isso é pensar a escola onde cada participante dela seja capaz de desempenhar o seu papel na luta pela transformação histórica e contribuir significativamente para a melhoria da qualidade do ensino público.

Contribuir para a reflexão acerca do papel do gestor enquanto articulador do processo de gestão democrática, e ter como foco de preocupação o atendimento à população prestado pela escola pública fundamental, é relevante o compromisso desse profissional com os objetivos desta escola que venha atender aos verdadeiros interesses de seus usuários.

Assim, pesquisar as dimensões que fundamentam uma prática de gestão escolar voltada para a democratização das ações na escola, percebendo o papel do gestor nessa relação é se colocar diante de um desafio. Desafio esse que se expressa no cotidiano escolar, no sentido de buscar sempre um trabalho dinâmico, criativo e participativo como forma de superar a administração conservadora, desvinculada de todo processo social que mantém e contribui a concepção das relações injustas e desiguais no interior da escola e sociedade.

Comunicação Universitária:
Revista do Centro de Ciências
Sociais e Educação.
Belém, Nº 5, 2004

aprendizagem, principalmente em um mundo em constantes mudanças, onde a escola se torna cada vez mais complexa nos dias atuais, seja na convivência com os diversos especialistas (administrativos, burocráticos, técnicos, educacionais e docentes), seja na autonomia relativa, a qual não dá condições para que a escola aja por conta própria, ou por toda a estrutura hierarquizada da Secretaria de Educação, que muitas vezes dificulta a efetivação de certas ações.

Essas dificuldades não podem se apresentar como impedimento para o desenvolvimento de práticas que assegurem a consolidação da gestão democrática.

Atualmente, vários autores vem afirmando que o problema da má qualidade de ensino tem se revelado como uma das razões da exclusão de milhões de brasileiros do mercado de trabalho, resultado de diversos fatores, dentre eles está a formação deficiente de gestores e a falta de colaboração da comunidade local. Dentre esses fatores citados, percebe-se que se o tipo de liderança assumida pelo gestor educacional for dentro de uma perspectiva democrática, influenciará de modo positivo na participação da comunidade escolar de forma autônoma, de modo a envolver-se com o planejamento, a execução e a avaliação de todas as ações da escola, logo a escola está caminhando em busca de um espaço em que a sociedade civil possa se democratizar.

O gestor é um mediador dos órgãos superiores, pois ainda atende às decisões legais, administrativas, pedagógicas e financeiras, mas aliado a essas exigências existe o comprometimento com o projeto pedagógico elaborado pela comunidade escolar que muitas vezes ou às vezes pode ser contrário aos interesses governamentais. Todavia, se existe um trabalho para uma ação coletiva e organizada, de modo que resida uma prática consciente de democracia, mudanças significativas e benéficas se instalarão na escola.

Compete essencialmente ao gestor escolar, segundo Lück (1998:18)

promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

A autora destaca também algumas ações que objetivam a criação de um ambiente estimulador na busca dessa participação, com base na: Criação de uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; Promoção de um clima de confiança; Valorização das capacidades e aptidões dos participantes; Associação de esforços, quebra de arestas, eliminação de divisões e integração de esforços; Estabelecimento de demanda de trabalho, centrada nas idéias e não nas pessoas; Desenvolvimento de prática de assumir em

relação à direção de escola como afirma SANTOS (2002:37,38)

Apesar das críticas à direção de escola, não se pode negar sua importância e sua necessidade. No entanto, as tarefas administrativas e burocráticas não podem absorver totalmente o tempo do diretor, em detrimento do aspecto pedagógico. As atividades-meio devem criar condições para que as atividades-fim aconteçam. É imperioso que o diretor de escola seja um educador com prática docente em instituições da educação básica.

Muitas críticas estão relacionadas a essas atribuições administrativas e burocráticas, que muitas vezes o diretor se envolve tanto, acabando por desconsiderar a ligação que as mesmas podem ter com o processo ensino-responsabilidades em conjunto.

Segundo SANTOS (2002),

o gestor deve ser, sobretudo, o educador, não o especialista, uma espécie de político e técnico que entenda o social e o burocrático, que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, educacional, humano e, especificamente, administrativo, no sentido legítimo do termo.

Para assumir uma atitude de gestor que possibilite a busca de caminhos para o desenvolvimento de um trabalho compartilhado com a cooperação e a solidariedade, é necessário que a organização das ações sejam compartilhadas com os vários segmentos da comunidade escolar. Desse modo, no interior da escola favorece um ambiente de constantes interações, proporcionando assim, um processo de autonomia e cidadania. Isso é pensar a escola onde cada participante dela seja capaz de desempenhar o seu papel na luta pela transformação histórica e contribuir significativamente para a melhoria da qualidade do ensino público.

Contribuir para a reflexão acerca do papel do gestor enquanto articulador do processo de gestão democrática, e ter como foco de preocupação o atendimento à população prestado pela escola pública fundamental, é relevante o compromisso desse profissional com os objetivos desta escola que venha atender aos verdadeiros interesses de seus usuários.

Assim, pesquisar as dimensões que fundamentam uma prática de gestão escolar voltada para a democratização das ações na escola, percebendo o papel do gestor nessa relação é se colocar diante de um desafio. Desafio esse que se expressa no cotidiano escolar, no sentido de buscar sempre um trabalho dinâmico, criativo e participativo como forma de superar a administração conservadora, desvinculada de todo processo social que mantém e contribui a concepção das relações injustas e desiguais no interior da escola e sociedade.

Comunicação Universitária:
Revista do Centro de Ciências
Sociais e Educação.
Belém, Nº 5, 2004

Superar esse tipo de administração, desenvolvendo um trabalho de consolidação do processo de gestão democrática não é uma tarefa muito simples, leva-se em conta as múltiplas contradições dos atores que atuam na mesma.

PARO, ressalta que na escola pública o mais alto posto da hierarquia é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece aí dentro e esta condição lhe dá uma imensa autoridade. Realmente percebe-se isso, pelo fato das pessoas conferirem a ele a situação de mando, resoluções, direcionamentos em todas as questões da escola.

Diante de tais colocações, considera-se que para o enfrentamento dessa relação no interior da escola, elege-se elementos para uma gestão democrática consciente, relacionada diretamente entre o ensino e a gestão. Essa ligação entre ensino e gestão privilegia a criatividade e a organização numa prática pedagógica sólida, estimulando o diálogo e a participação como forma de superação de contradições, o que implica pensar o papel do gestor como protagonista pedagógico, organizacional e político da instituição educacional.

BIBLIOGRAFIA

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989, 4ª Edição.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001, 2ª Edição.

GUTIÉRREZ, Francisco. **Educação como Práxis Política**. São Paulo: Summus, 1998.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo, Campinas: Papirus, 1994, 6ª Edição.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação: 9.394/96 de 23 de dezembro de 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1998.

MACHADO, Lourdes Marcelino e FERREIRA, Naura

Syria Carapeto. **Política e Gestão da Educação: Dois Dlhares.** Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** São Paulo: Cortez, 1996, 7ª Edição.

_____. **Escritos sobre Educação.** São Paulo: Xamã, 2001, 1ª Edição.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 2002, 3ª Edição.

_____. **Por Dentro da Escola Pública.** São Paulo: Xamã, 1995, 3ª Edição.

_____. **Qualidade do Ensino: A Contribuição dos Pais.** São Paulo: Xamã, 2000.

RODRIGUES, Neidson. **Por uma nova escola.** São Paulo: Cortez, 1997.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO/SEMEC. **A Gestão Democrática no Projeto Político-Pedagógico da Escola Cabana.** Caderno de Educação nº 21, Belém, dezembro/2000.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO/SEMEC. **Projeto Político-Pedagógico da Escola Cabana: Orientações para a Organização do Planejamento Escolar.** Caderno da Prefeitura Municipal de Belém.

SOUZA, Silvana Aparecida. **Gestão Escolar Compartilhada: Democracia ou Descompromisso?** São Paulo: Xamã, 2001.

VEIGA, Ilma Passos A (Org). **Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível.** São Paulo, Campinas: Papyrus, 1995 (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).