

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vera Maria Sartori

GESTÃO EM EDUCAÇÃO SUAS EXPECTATIVAS E DESAFIOS

**Porto Alegre
2019**

Vera Maria Sartori

GESTÃO EM EDUCAÇÃO SUAS EXPECTATIVAS E DESAFIOS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador (a): Prof. Dra. Mellina da Silva
Terres

Coorientador(a): Adriana Paz Nunes

**Porto Alegre
2019**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

SOBRENOME, NOME DO(A) AUTOR(A): SARTORI, Vera Maria

Gestão em Educação Suas Expectativas e Desafios -
UAB/UFRGS [manuscrito] / Vera Maria Sartori – 2019.
15 f.:il.

Orientador(a): Prof. Dra. Mellina da Silva Terres

Coorientador(a): Adriana Paz Nunes

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR – RS, 2019.

1.ABNT. 2. Monografia. 3.Gestão Pública. I. Orientador(a) TERRES, Prof. Dra. Mellina da Silva. II. Coorientador(a) NUNES, Adriana Paz. III. Título. Gestão em Educação Suas Expectativas e Desafios

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pela autora.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico.

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Vera Maria Sartori

GESTÃO EM EDUCAÇÃO SUAS EXPECTATIVAS E DESAFIOS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em _____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora

Examinador(a): Nome e Sobrenome

Examinador(a): Nome e Sobrenome

Orientador(a): Prof. Dra. Mellina da Silva Terres

Coorientador(a): Adriana Paz Nunes

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado energia, força e fé para a elaboração e termino desse projeto.

A minha família, pai (in memorian), minha mãe e meu filho, o meu muito brigado, pelo apoio, pela paciência e pela colaboração nos dias difíceis ao longo desse curso.

À orientadora Mellina Terres, pelas contribuições na construção desse trabalho, demonstrando-se disponível para me ajudar no que fosse preciso.

A todos os professores, tutores, colegas e amigas, que contribuíram de modo ímpar nesta minha caminhada.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização de mais esta etapa na minha vida.

Muito obrigada.

*Se a educação não pode tudo,
alguma coisa fundamental a
educação pode. Se a educação não
é a chave das transformações
sociais, não é simplesmente
reprodutora da ideologia dominante.*

Paulo Freire, 1997.

RESUMO

Esse trabalho aborda o tema da gestão em educação, abrangendo aspectos como democracia, gestão administrativa, posição social e política, cultura e currículo, e cultura institucional, entre outros. Ao pesquisar o tema observou-se que há necessidade de rever os possíveis desafios e buscar as compatíveis soluções, discutindo metodologias, organizando mudanças na gestão educacional, priorizando o projeto político pedagógico e viabilizando novas práticas, sem esquecer de oferecer a formação e a capacitação dos professores para um trabalho de excelência. Na atualidade, têm-se desafios em todas as instituições de ensino e sabe-se que vencê-los não é um processo fácil, pois cada necessidade exige adaptações, seja na estrutura física ou quanto aos profissionais que nelas atuam. É uma tarefa que exige aperfeiçoamento constante, visando uma educação humanitária e eficiente. Assim, através de pesquisa qualitativa em obras de autores que aprofundaram este tema, buscou-se discutir aspectos que envolvem toda a comunidade escolar e que são essenciais para a elaboração e execução de propostas pedagógicas eficientes, que busquem a participação de todos os interessados e responsáveis no processo de tomada de decisão, construindo uma educação inclusiva, coletiva e participativa.

Palavras-Chave: Gestão Educacional. Gestão Democrática. Projeto Político-Pedagógico; Inovação, Participação e Mudanças.

ABSTRACT

This work addresses the theme of management in education, covering aspects such as democracy, administrative management, social and political position, culture and curriculum, and institutional culture, among others. In researching the theme, it was observed that there is a need to review possible challenges and seek compatible solutions, discussing methodologies, organizing changes in educational management, prioritizing the pedagogical political project and making new practices feasible, without forgetting to offer training and capacity building for teachers for a job of excellence. At present, there are challenges in all educational institutions and it is known that overcoming them is not an easy process, because each need requires adaptations, either in the physical structure or the professionals in them. It is a task that requires constant improvement, aiming at a humane and efficient education. Thus, through a qualitative research in works of authors that study the theme, we sought to discuss aspects that involve the whole school community and that are essential for the elaboration and execution of efficient pedagogical proposals that seek the participation of all the stakeholders and decision makers, building an inclusive, collective and participatory education.

Keywords: Educational Management. Democratic management. Political-Pedagogical Project; Innovation, Participation and Change.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	11
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 A GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA.....	15
2.2 SOBRE AS PERSPECTIVAS DO TRABALHO DOCENTE.....	17
2.3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO.....	20
2.4 MUDANÇAS E NOVAS CONCEPÇÕES.....	22
2.5 UMA GESTÃO PARTICIPATIVA DEPENDE DA PARTICIPAÇÃO DE TODOS E DO ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	32
5 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho de pesquisa procura abordar questões como democracia, gestão administrativa e cultura institucional, entre outros aspectos de essencial importância para um ensino de qualidade. Pode-se afirmar que estes temas que envolvem a caminhada educativa passam por uma boa gestão na educação. E o tema da gestão democrática na escola vem sendo muito debatido por aqueles que entendem que o processo educativo deve ser movido pela democracia.

Assim, este projeto busca aprofundar o conhecimento sobre a gestão democrática da escola, sobre as expectativas que a movem e sobre os desafios que enfrenta num ambiente preenchido por influências políticas, culturais, econômicas e ideológicas.

Libâneo (2005) afirma que a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

A fim de discutir este e outros aspectos da gestão democrática da escola, buscou-se aprofundar, neste estudo, aspectos da gestão da escola em seu viés administrativo, destacando o importante papel do diretor no sucesso da caminhada educativa. Conceituou-se e discutiram-se aspectos da gestão administrativa e pedagógica da escola e sua importância no processo ensino e aprendizagem.

Num segundo momento, abordou-se as perspectivas do trabalho docente, destacando a necessidade de avançar na qualidade do trabalho escolar através da revisão das propostas sugeridas no projeto político pedagógico para que as mesmas possam abranger as necessidades encontradas nas escolas, com regras que possam ser seguidas por todos os agentes da comunidade escolar. Destacou-se a importância do aperfeiçoamento constante do professor e também aspectos da relação professor- aluno e sua importância.

Num terceiro momento, foi destacada a importância do projeto político pedagógico como instrumento de transformação e como o mecanismo mais eficiente para o sucesso da gestão escolar. Buscou-se demonstrar que a gestão deve ser guiada pelos objetivos traçados no planejamento e que estes devem ser conhecidos

por toda a comunidade escolar, a fim de que todos caminhem unidos em busca de sua consecução.

O cenário de mudanças vivenciado hoje e sua influência na educação também foi destacado no estudo, procurando ressaltar-se o aspecto da gestão democrática dentro das escolas, as ações participativas e conjuntas, assim como o compromisso dos gestores com as transformações e com a qualidade nas ações administrativas e pedagógicas.

O último aspecto abordado foi o da gestão participativa, onde se procurou demonstrar que ela depende da participação de todos os membros da comunidade escolar e que, somente juntos, eles serão capazes de enfrentar e vencer os desafios que se apresentam hoje para a educação.

Espera-se que este estudo venha a contribuir para aprofundar um pouco mais o importante tema da gestão democrática da escola. Ressalta-se, porém, que ele não se encerra aqui, pois devido a sua importância para a educação o tema ainda demanda muita discussão.

O que se buscou ressaltar foi o compromisso com a gestão democrática participativa, que expressa valores humanos, cultura e sustentabilidade com foco na aprendizagem fundamentada nos princípios da administração pública: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, interesse público, finalidade, igualdade, legalidade e boa fé, motivação, razoabilidade e proporcionalidade (Art.37 da Constituição Federal/ Lei nº 11.781 de 2000), ou seja, uma educação com qualidade para todos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, as mudanças das formas de gestão nos estabelecimentos de ensino trazem consigo novas exigências relacionadas às práticas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais nas instituições.

Assim,

Constituem [...] desafios à competência dos diretores, coordenadores pedagógicos e professores saber, gerir, frequentemente, conciliar necessidades individuais e sociais, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana, preocuparem-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir, estabelecer

formas participativas e eficientes nos procedimentos administrativos (LIBANEO, 2007, p.28).

Faz-se necessário, então, compreender alguns temas para solucionar os problemas que porventura surgirem na execução da atividade de gestão escolar a partir da redemocratização da sociedade brasileira, que trará grandes desafios a serem encarados pelos professores e pelos gestores em educação.

Os agentes educacionais, como também os demais envolvidos nessa ação, sentirão necessidade de buscar soluções democráticas, almejando sempre arquitetar coletivamente novas práticas pedagógicas.

Segundo esse entendimento, Garcia ensina:

[...] a prática pedagógica pode ser dividida em “práticas de caráter antropológico” e “práticas pedagógicas institucionalizadas”. A autora explica que a primeira diz respeito à perspectiva social pela qual se compreende a educação escolar como um espaço cultural compartilhado, não exclusivo de uma classe profissional concreta, ainda que conceda certa legitimidade técnica à ação docente. Já a segunda se refere à atividade docente realizada nos sistemas educacionais e às organizações escolares em que estão inseridos. Neste sentido, “a prática profissional depende das decisões individuais, que não estão isentas da influência de normas coletivas e de regulações organizacionais”. Portanto, o conceito de prática pedagógica não se limita apenas às ações dos professores em sala de aula (GARCIA, 2005 apud PLETSCHE, 2010, p. 158).

Pela afirmativa de Garcia, pode-se compreender que a gestão escolar é uma prática pedagógica eivada de normas coletivas e de regulações que devem ser executadas na escola pelo gestor, sempre de forma democrática, desafiando os demais atores escolares e realizarem seu trabalho com eficiência, empenho e determinação.

Diante dessa assertiva e da compreensão de que a figura do gestor é importante e de que a forma democrática de sua ação influencia toda a comunidade escolar, justifica-se a escolha deste tema como forma de oportunizar um maior aprofundamento sobre ele, trazendo mais segurança às ações dos gestores educacionais.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

De acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando

na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso. Em conformidade com Maximiano (2007), o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

O problema que este trabalho de pesquisa procura responder centra-se em questões como democracia, gestão administrativa e cultura institucional, entre outros aspectos de essencial importância para uma educação de qualidade. São problemas que envolvem a caminhada educativa e cuja solução passa por uma boa gestão.

Procurou-se responder à questão: o que é a gestão democrática da escola, quais as expectativas que a movem e quais os desafios que enfrenta num ambiente preenchido por influências políticas, culturais, econômicas e ideológicas?. Ainda, buscou-se demonstrar que na gestão democrática cada integrante da equipe deve desempenhar suas atribuições de forma crítica, resolvendo as competências de sua alçada com autonomia, sem esquecer que pertence a uma rede que trabalha com os mesmos objetivos e interesses na busca da qualidade educativa.

Para a compreensão da gestão democrática como direito de participação, precisamos antes, entender a escola como uma instituição social que, de acordo com a nossa legislação tem como função primeira a formação de cidadãos para participar conscientemente da sociedade em que vivem. Assim, para que a escola possa dar essa formação, ela precisa vivenciá-la no seu interior de forma concreta (OLIVEIRA, 2006, p. 1).

Nesse sentido, pode-se considerar que há necessidade de tentar eliminar os controles formais, incentivando a autonomia, com a participação de toda comunidade escolar. Deve-se, também, buscar o respaldo da sociedade sem diminuir a responsabilidade do Estado no desenvolvimento e manutenção das estruturas necessárias.

Se sonhamos com uma sociedade menos agressiva, menos injusta, menos violenta, mais humana, o nosso testemunho deve ser o de quem, dizendo não a qualquer possibilidade em face dos fatos, defende a capacidade do ser humano em avaliar, de compreender, de escolher, de decidir e, finalmente, de intervir no mundo (FREIRE, 1997, p. 58-59).

Diante destas assertivas, os objetivos propostos para este estudo são:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e discutir aspectos da Gestão Democrática em Educação, sua importância, e as contribuições que pode trazer à esfera administrativa e pedagógica da escola e à qualidade do processo de ensino e de aprendizagem.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar gestão democrática e sua importância no processo educativo;
- Destacar o papel e a importância do gestor no exercício da gestão democrática na escola e as contribuições que sua atuação pode trazer para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem.
- Apontar a importância do Projeto Político Pedagógico para que se efetive uma gestão democrática e participativa na escola.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Fala-se muito, hoje, em gestão escolar democrática e na necessidade de ampliar os estudos sobre ela. Libâneo (2005) afirma que a gestão democrática participativa busca valorizar a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, apostando na construção coletiva dos objetivos, como também do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

Mas, o que é “gestão”?

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005, p.136).

Esse conceito aplica-se também à gestão escolar, uma vez que a escola é uma instituição que precisa ser conduzida por um gestor e sua equipe e que, como bem destaca Vieira (2008), tem no planejamento a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica, sua principal atribuição.

Com esse propósito, deve haver uma busca incessante pela participação democrática, pelo planejamento de tarefas e pela realização de projetos, sempre com a colaboração de ações coletivas, com o suporte de diferentes materiais, e com a exploração das novas tecnologias disponíveis. Isso porque,

O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação, (tais como a seleção e organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional (LIBÂNEO, 2001, p.114-15).

Ribeiro & Menin (2005) também destacam que para a construção da gestão democrática existem alguns elementos fundamentais, como, por exemplo, a elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação de toda a comunidade escolar.

Segundo os dados coletados através da pesquisa, as decisões que irão ter reflexo nas ações educacionais devem surgir da opinião dos envolvidos na

comunidade escolar, devem estar embasadas em referenciais teóricos e serem registradas no projeto político pedagógico.

A afirmação “aproveitar os dados coletados para discutir, refletir e traçar ações que sanem as dificuldades de aprendizagem dos educandos e que promovam a aprendizagem e, conseqüentemente, a elevação dos índices escolares” (SOARES, 2012, p.10), apresenta a finalidade da reflexão conjunta da realidade de cada escola, expressa no seu plano político pedagógico.

2.1 A GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA

Casassus (2002) investiga a gestão enfatizando sua fundamentação em uma teoria que remete à ação humana, portanto, centrada na interação entre as pessoas, ou seja, que estas pessoas desenvolvam capacidades de articular recursos disponíveis de maneira a alcançar o que se deseja.

Existe, na escola, uma gama de responsabilidades a serem atendidas pelos gestores, de acordo com a área em que atuam. Uma delas é a área administrativa da escola e com a divisão de responsabilidades, a meta de desenvolver um maior número de projetos se torna mais viável, pois o diretor poderá dedicar tempo a questões direcionadas à administração do educandário:

Cabe ao diretor: garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais (LUCK, 2006, p.15).

Porém, deve-se estar atento ao fato de que, como alerta Libâneo (2001 p.87), o diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto, necessita de conhecimentos, tanto administrativos, quanto pedagógicos.

Na gestão participativa, o diretor é um integrante indispensável para uma liderança firme, na qual auxiliará na renovação das práticas administrativas e pedagógicas. “[...] a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”(VASCONCELOS, 2009, p.61).

E por que é preciso aperfeiçoar essas constantes alterações? Essas alterações devem acontecer e serem sempre avaliadas para que haja:

- a) Uma melhoria no ato de planejar o fazer pedagógico;
- b) Prazer no ensino-aprendizagem;
- c) Na estrutura da gestão pública mais comprometimento;
- d) Nos espaços físicos mais comodidade para o bem estar de todos; e
- e) A valorização dos profissionais em educação, proporcionando-lhes momentos de formação e o devido reconhecimento financeiro.

Na busca pelas alterações que levam à excelência da gestão administrativa e pedagógica, a qualificação e a motivação do diretor de escola são [...] a dimensão que mais atenções requerem, não só porque o diretor é o polo integrador de todos, mas também porque é o elemento determinante da eficácia da ação educativa (VALERIEN, 1997).

Através de tantas observações que fundamentam a gestão em educação, é importante constatar que o diretor é o indivíduo que representa o gestor público dentro da escola. Que ele é a figura mais importante e de maior influência no ambiente escolar, à medida que é o responsável legal pela instituição, além de ser o líder que garante o funcionamento da escola, em seus aspectos administrativos e pedagógicos.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a 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. Devido sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola (LUCK, 2004, p.32).

O diretor deve ser um profissional motivador no ambiente escolar, além de ser o responsável por liderar, gerenciar e articular o trabalho dos professores e funcionários da escola. Com essa afirmação, pode-se inferir que,

A direção é um atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira (RIBEIRO; MENIN, 2005, p.67).

2.2 SOBRE AS PERSPECTIVAS DO TRABALHO DOCENTE

Inicia-se pela afirmativa de Basso:

Procuramos mostrar que a articulação dialética entre as condições subjetivas e as condições objetivas, expressa pelas categorias significado e sentido, apresenta-se como um caminho para a compreensão do trabalho docente. Essa compreensão pode permitir o delineamento de possíveis intervenções, visando a reformulação da prática do professor e de sua formação inicial e continuada. (BASSO, 1998, p. 6).

Percebe-se que o educador necessita estar em constante aperfeiçoamento, pois há uma demanda cada vez mais exigente. Ele precisa analisar os conteúdos a serem desenvolvidos, se a prática se enquadra na perspectiva de desenvolvimento das novas atividades de aprendizagem, e conhecer novas teorias para transformar em estratégias educacionais, nas quais “[...] o professor é ajudado a compreender o seu próprio pensamento, a refletir de modo crítico sobre sua prática e, também, a aprimorar seu modo de agir, seu saber-fazer, à medida que internaliza novos instrumentos de ação” (LIBÂNEO, 2004. p. 137).

O autor ainda ressalta que a reflexão e a experiência refletidas não são suficientes, mas que “[...] são necessárias estratégias, procedimentos, modos de fazer, além de um sólido conhecimento teórico, que ajudam a melhor realizar o trabalho e melhorar a capacidade reflexiva sobre o quê e como mudar”(LIBÂNEO, 2004, p.138).

Nesse sentido,

[...] Os educadores devem organizar todas essas ações e todo o complexo processo através de seus momentos críticos, até o ponto da descoberta de que se pode desenhar não somente objetos, mas também a fala. Se quiséssemos resumir todas essas demandas práticas e expressá-las de uma forma unificada, poderíamos dizer que o que se deve fazer é ensinar às crianças a linguagem escrita e não apenas a escrita de letras (VIGOTSKY, 1998, p.157).

Com o desejo de aprimorar-se, o educador pensa e analisa sobre quais as melhores metodologias a serem colocadas em prática, desenvolver novos processos para melhorar o ensino-aprendizagem dos educandos, para que os mesmo tenham prazer em aprender, então:

Quando se assume que o processo de aprendizagem é social, o foco deslocasse para as interações e os procedimentos de ensino tornam-se

fundamentais. As relações entre as professoras e alunos apresentadas nesta pesquisa, evidenciaram a expressão da afetividade como parte ativa do processo de aprendizagem. As interações em sala de aula são carregadas de sentimentos e emoções constituindo-se como trocas afetivas. (TASSONI, 2000, p. 150).

Vigotski (2001, p.455) fala da relação afetiva aluno-professor em que “o mestre deve viver na comunidade escolar como parte inalienável dela e, nesse sentido, as suas relações com o aluno podem atingir tal força, transparência e elevação que não encontrarão nada igual na escola social das relações humanas”.

Creio, porém, que o melhor caminho para o processo desta busca de apreensão das inter-relações dos temas tem como ponto de partida uma reflexão crítica em torno de Educação e Qualidade. Não propriamente uma reflexão crítica sobre a educação em si ou sobre a qualidade, mas em torno de educação e qualidade que nos remete à educação para a qualidade, qualidade da educação e educação e qualidade de vida (FREIRE, 2001, p. 21).

Com novas ações, pode-se mobilizar o professor para que realize suas atividades com responsabilidade e prazer, sabendo que faz a diferença dentro da equipe, o que, com certeza, contribui positivamente em sua ação educativa no dia a dia. Por isso:

O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a função de formar a alma do educando. Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou ser apenas alguém que faz de educação um meio de ganhar a vida. Antes disso o educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa. (MARTINS, 1999, p.13)

O educador é o profissional que está em contato direto com os alunos e é o Ser que representa a postura da escola diante dos pais, por isso é um grande agente de mudanças podendo estreitar o contato da comunidade com a escola. Assim:

A tarefa do professor é extremamente importante e complexa: deve estar preparado para exercê-la, ou melhor, considerando que a prática é dinâmica e aberta, e que o professor não se propõe a realizar uma atividade mecânica e repetitiva, deve estar constantemente se qualificando para exercê-la (VASCONCELOS, 2009, p.123).

Diante da importância de sua tarefa, cabe ao professor atualizar-se constantemente, investindo em novas técnicas educacionais. Como bem lembra Moran,

Bons professores são as peças-chave na mudança educacional. Os professores têm muito mais liberdade e opções do que parece. A educação não evolui com professores mal preparados. Muitos começam a lecionar sem uma formação adequada, principalmente do ponto de vista pedagógico. Conhecem o conteúdo, mas não sabem como gerenciar uma classe, como motivar diferentes alunos, que dinâmicas utilizar para facilitar a aprendizagem, como avaliar o processo ensino-aprendizagem, além das tradicionais provas (MORAN, 2007, p.18).

Os educadores sempre tiveram obstáculos a serem enfrentados nos processos educativos. Perante esse desafio, procuram sempre observar e discutir quais as dificuldades que surgem, tentando resolver da melhor maneira possível, convocando todos os envolvidos no processo educativo para que em harmonia possam dialogar com o propósito de chegar a um consenso em favor de uma educação mais humana e atrativa. É preciso reconhecer o humano na educação pois,

A existência humana é que permite, portanto, denúncia e anúncio, indignação e amor, conflito e consenso, diálogo ou sua negação com a verticalidade de poder. Grandeza ética se antagonizando com as mazelas antiéticas. É exatamente a partir dessas contradições que nascem os sonhos coletivamente sonhados, que temos as possibilidades de superação das condições de vida a que estamos submetidos como simples objetos para tornar-nos todos e todas seres mais éticos (FREIRE, 2001, p.14).

Uma afirmativa que leva a pensar sobre o desafio do educador que ainda está preocupado como irá despertar em seus alunos a paixão pelo aprender, transformando suas ações e demonstrando o quanto, de fato, são capazes de realizar e aplicar o seu aprendizado.

Nesse novo modelo de ensinar, tem-se um compromisso que é preciso constatar:

Constatando, nos tornamos capazes de intervir na realidade, tarefa incomparavelmente mais complexa e geradora de novos saberes do que simplesmente a de nos adaptar a ela. É por isso também que não me parece possível nem aceitável a posição ingênua ou, pior, astutamente neutra de quem estuda, seja o físico, o biólogo, o sociólogo, o matemático, ou o pensador da educação. Ninguém pode estar no mundo, com o mundo e com os outros de forma neutra. Não posso estar no mundo de luvas nas mãos constatando apenas. A acomodação em mim é apenas caminho para a inserção, que implica decisão, escolha, intervenção na realidade (FREIRE, 1996, p. 46).

Sabe-se que é através de uma educação de qualidade, que as pessoas podem transformar-se, permitindo seu crescimento dando um novo sentido à vida, porque “ninguém nasce feito, vamos fazendo aos poucos na prática social de que nos tornamos parte” (FREIRE, 2001, p.43).

Ninguém cresce e se desenvolve isoladamente, necessita-se de uma sociedade participativa e atuante para crescer conjuntamente num projeto social, abrangendo e incluindo todos aqueles que fazem parte desta sociedade. Paulo Freire destaca que os acontecimentos serão feitos pelos sujeitos: “Não sou apenas objeto da História, mas sou sujeito igualmente. No mundo da História, da cultura e da política constato não para me adaptar, mas para mudar”. (FREIRE, 2001, p. 79).

Ainda, na ótica de Freire, a educação deveria ser um direito para todos sem distinção de raça, crença ou situação financeira, assim ele nos afirma que:

O grande problema do educador não é discutir se a educação pode ou não pode, mas é discutir onde pode, como pode, com quem pode, quando pode; é reconhecer os limites que sua prática impõe. É perceber que o seu trabalho não é individual, é social e se dá na prática social de que ele faz parte. É reconhecer que a educação, não sendo a chave, a alavanca da transformação social, como tanto se vem afirmando, é, porém, indispensável à transformação social. É reconhecer que há espaços possíveis que são políticos, há espaços institucionais e extras institucionais a serem ocupados pelas educadoras e pelos educadores cujo sonho é transformar a realidade injusta que aí está, para que os direitos possam começar a ser conquistados e não doados” (FREIRE, 2001, p. 98-9).

Freire argumenta que a prática de ensinar deve ter em vista uma educação libertadora, na qual os direitos humanos precisam ser respeitados e que todos os cidadãos merecem ter o seu direito à educação preservada.

Assim, ele orienta:

... A educação ligada aos direitos humanos, nesta perspectiva que passa pela compreensão das classes sociais, tem que ver com educação e libertação e não com liberdade apenas. Tem a ver com libertação precisamente porque não há liberdade; e a libertação é exatamente a briga para restaurar ou instaurar a gostosura de ser livre que nunca finda, que nunca termina e sempre começa (FREIRE, 2001, p. 100).

2.3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO

A partir da elaboração do projeto político pedagógico, e percebendo a ausência do respeito aos valores e normas que regem a gestão democrática, é imprescindível que o gestor divida a responsabilidade e convoque todos os interessados em desenvolver uma educação de excelência para que, em

consonância, articulem medidas a serem postas em prática pelos profissionais em educação. Ou seja:

[...] a articulação e a rediscussão de diferentes ações e programas, direcionados à gestão educacional, devem ter por norte uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola, pela implementação da autonomia nesses espaços sociais e, ainda, pela efetiva articulação com os projetos de gestão do MEC, das secretarias, com os projetos político-pedagógicos das escolas e com o amplo envolvimento da sociedade civil organizada. (DOURADO, 2007, p. 924).

Com a participação de todos os envolvidos para concretizar esse projeto, a fim de desenvolver ações pedagógicas que fortaleçam o ensino-aprendizagem nas instituições de ensino, pode-se justificar a sua importância com a seguinte afirmativa:

Para elaborar um projeto é necessário [...] considerar criticamente com clareza, profundidade e abrangência [...] os limites e as possibilidades do contexto escolar, definindo os princípios norteadores da ação, determinando o que queremos conseguir, estabelecendo caminhos e etapas para o trabalho, designando tarefas para cada um dos sujeitos envolvidos e avaliando continuamente o processo e os resultados. (RIOS, 1982, p.75).

Diante dessas considerações, pode-se concluir que ainda há um longo caminho a ser percorrido entre o discurso e a prática de uma gestão democrática, pois:

Nos dias de hoje, os termos “participação e “democracia” têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais”. É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso, cada vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras (TEIXEIRA, 2005, p.7).

Cooperar para o acréscimo da autonomia dos sujeitos e dos grupos sociais não é algo que se controle simplesmente pelo discurso. A prática política adequada é fundamental para a concretização da democracia na capacidade em que questionando, descobrindo e socializando engrenagens de legitimação e de exercícios do poder na sociedade pode-se contribuir para o acréscimo da consciência e da emancipação dos diversos grupos em interação.

A instituição escolar tem importante papel nessa luta, sabendo contribuir para a elaboração de mecanismos e normas de convívio fundamentadas na gestão democrática dos conflitos. Pois é por intermédio da democratização da agregação das relações e práticas sociais que se pode idealizar uma democracia social, ou seja, uma democracia que transcende a esfera do Estado e se insira no coração da vivência social cotidiana. É por esse motivo que Freire defende a luta de que todos possam ter educação e que tenham seus direitos assegurados.

Portanto a perspectiva da Educação em Direitos Humanos que defendemos, é esta, de uma sociedade menos injusta para, aos poucos, ficar mais justa. Uma sociedade reinventando-se sempre com uma nova compreensão do poder, passando para uma nova compreensão da produção. Uma sociedade em que a gente tenha gosto de viver, de sonhar, de namorar, de amar, de querer bem. Esta tem que ser uma educação corajosa, curiosa, despertadora, da curiosidade, mantenedora da curiosidade, por isso mesmo uma educação que, tanto quanto possível, vai preservando a menina que você foi sem deixar que a maturidade a mate (FREIRE, 2001, p. 101).

Tais ações devem ter como norte à aprendizagem dos educandos com a finalidade de torná-los cada vez mais instruídos a fim de enfrentar as mudanças da sociedade globalizada com mais excelência e determinação. Ou seja,

É porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde à coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido (MACHADO, 1999, p.86).

2.4 MUDANÇAS E NOVAS CONCEPÇÕES

Como se pode absorver as novas exigências para a construção e reconstrução das práticas pedagógicas, administrativas, financeiras e tecnológicas relacionais nessas instituições? Diante de tantas mudanças que ocorreram no decorrer dos anos, construindo novos cenários socioeconômicos, políticos, educacionais e culturais, observa-se que há necessidade de reconstruir algumas

situações que continuam se destacando nos dias atuais: as desigualdades socioeconômicas, geográficas, políticas e educacionais.

Seguindo as novas concepções sobre a educação, desenvolvem-se ações participativas e conjuntas para construir uma educação de qualidade, pautada em uma gestão democrático-participativa, com o apoio de diferentes agentes e com o compromisso de transformação nos processos educativos nos quais se busca a qualidade nos atos pedagógicos e administrativos e a eficácia na ação. Através de projetos com novas posturas, as instituições democráticas podem habilitar-se de pensamento crítico e criativo, fazendo valer a participação efetiva de todos os envolvidos.

É indispensável haver a compreensão de quanto é preciso lutar para que haja uma democracia participativa, em um processo de conquista cada vez mais abrangente, dividindo o poder administrativo, abrindo oportunidades ao diálogo, promovendo a participação da comunidade. Assim, através de sugestões pode-se realmente ter uma gestão democrático-participativa.

Com esse propósito, precisa-se compreender a educação num sentido amplo, onde se possam gerenciar as diferentes práticas educativas e, conseqüentemente, melhorar o ensino-aprendizagem. Conforme as palavras de Freire (2008, p. 104), “educação é um ato de amor, por isso, um ato de coragem. Não se pode temer o debate. A análise da realidade. Não pode fugir à discussão criadora, sobre pena de ser uma farsa”.

“Ao ser gestor hoje, é imprescindível levar em conta que suas ações não serão tomadas individualmente. É nessa hora, sobretudo, que o dirigente se torna essencial, pois a ele cabe coordenar e administrar com base nas aspirações da comunidade escolar” (LIBÂNEO, 2004, p. 10). “Tornar-se gestor implica em coordenar e articular os atores envolvidos no ambiente da instituição e permitir um esforço cooperativo, em meio a interesses por vezes conflitantes, com vistas à melhoria efetiva dos resultados educacionais” (LÜCK, 2000, 57).

Logo, o gestor proporcionará um relacionamento transparente, pois a participação e o interagir não dependem somente da tomada de decisões, mas, principalmente, da conscientização de todos os envolvidos sobre a necessidade e importância dessa divisão de responsabilidades.

É necessário, portanto, que o gestor esteja devidamente equipado para criar e sustentar um ambiente que promova e incentive a participação ativa de todos, dando

destaque a responsabilidade que possuem no bom desenvolvimento do processo educacional.

Lück (2000) aponta algumas ações que podem ser adotadas por parte dos gestores para a criação deste ambiente participativo. São elas:

- a) a criação de uma visão de conjunto que promova uma ação de cooperação;
- b) o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança entre os envolvidos;
- c) a valorização das qualidades dos participantes;
- d) a eliminação de divisões e busca por associação dos esforços de todos;
- e) a centralização nas ideias ao invés de pessoas para o estabelecimento da demanda do trabalho; e
- f) por fim, o desenvolvimento da prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Percebe-se que a escolha do gestor requer muita responsabilidade. Seguindo alguns requisitos, pode-se citar a formação profissional e competência técnica, bem como a capacidade de liderança em gestão e, sem dúvida, o controle emocional, para que haja uma administração de excelência. E que cabe ao gestor elaborar o projeto da escola, pois “ele representa a oportunidade de definir seu papel estratégico na educação, organizando suas ações, visando atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar” (LIBÂNEO, 2004 p, 153).

A escola necessita de planejamento seguindo a realidade da mesma, identificando os problemas e soluções, com a integração de várias questões como: as administrativas e financeiras, com as demais inquietações político-pedagógicas que envolvem os vários segmentos da educação num trabalho conjunto. A partir da participação de todos os envolvidos, buscar com responsabilidade soluções para os impasses que poderão ocorrer no decurso do planejamento. “O educador que escuta aprende a difícil lição de transformar o seu discurso, às vezes necessário, ao aluno, em uma fala com ele” (FREIRE, 1996, p. 71).

Utilizando-se das palavras de Freire, cumpre lembrar que cada aluno traz consigo uma visão de mundo pré-estabelecida, mesmo quando os pensamentos e posições são diferentes dos da maioria. É um saber, diferente, mas um saber.

É por isso, repito que ensinar não é transferir conteúdo a ninguém, assim como aprender não é memorizar o perfil do conteúdo transferido no discurso vertical do professor. Ensinar e aprender tem que ver com o esforço

metodicamente crítico do professor de desvelar a compreensão de algo e com o empenho igualmente crítico do aluno de ir entrando como sujeito em aprendizagem, no processo de desvelamento que o professor ou professora deve deflagrar. Isso não tem nada que ver com a transferência de conteúdo e fala da dificuldade, mas, ao mesmo tempo, da boniteza da docência e da decência. O desrespeito à leitura de mundo do educando revela o gosto elitista, portanto antidemocrático, do educador que, desta forma, escutando o educando, com ele não fala. Nele deposita seus comuni (FREIRE, 1996, p. 74-7)

2.5 UMA GESTÃO PARTICIPATIVA DEPENDE DA PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS E DO ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS

Segundo Libâneo (2004), embora não haja uma única maneira de implantar um sistema de gestão participativa, é possível identificar alguns princípios, valores e prioridades, na construção efetiva dessa gestão.

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. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (LIBÂNEO, 2004, p.79).

Libâneo (2005) também afirma que a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

Não se possui um modelo de gestão pronto, depende muito do projeto idealizado e se o mesmo está sendo eficaz na sua ação no dia a dia da escola. Caso o projeto proposto não funcionar, pode-se sugerir novas ideias, garantindo a autonomia para a elaboração de um novo projeto, desta vez um projeto coletivo envolvendo Conselho Escolar, direção, professores representantes e Secretaria de Educação, avalizando assim a autonomia do projeto político pedagógico com participação de todos os setores da comunidade escolar. É de fundamental

importância salientar que a avaliação de todo o processo educativo deve ser realizada continuamente, a fim de fazer intervenções sempre que necessário.

Segundo Vergara (2006 p. 61-62), todo método tem possibilidades e limitações e é saudável antecipar-se às críticas explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.

Conforme Cury (2002, p.193), “a educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões”. Assim, um dos desafios é disponibilizar à educação ações democráticas, envolvendo as políticas públicas, os recursos financeiros e humanos, proposições pedagógicas entre diversos fatos históricos, sociais e culturais que perturbam ou facilitam a melhora no atendimento aos educandos.

Para desenvolver um projeto que ajude a vencer os vários desafios apresentados no âmbito escolar, seriam necessárias várias modificações, como a eleição democrática dos diretores, a avaliação das práticas escolares para ver se o ensino-aprendizagem está resultando em pontos positivos, a revisão dos critérios avaliativos para medir o rendimento do aluno no todo, a valorização dos profissionais que estão em constante aperfeiçoamento para acompanhar os avanços.

Algumas medidas a serem tomadas para ajudar seriam,

A ampliação do espaço de decisão da escola, ou seja, de sua independência em relação à Secretaria de Educação e criação de sua identidade são: implantação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, escolha do diretor da escola por critérios democráticos e a transferência automática de recursos às unidades escolares (AMARAL SOBRINHO, 1997, p. 14).

Com a melhor qualidade das práticas pedagógicas, formação continuada de professores e gestores, construções, infraestrutura e organização seriam oferecidos aos alunos e profissionais, ambientes escolares mais sadios e prazerosos, oportunizando melhores condições de trabalho, assim, construindo relações de respeito, reconhecimento e confiança. .

Com ações eficientes para a realização das mudanças necessárias e fundamentais, a equipe gestora tem a oportunidade de realizar uma verdadeira gestão democrática e participativa, que buscará evitar as práticas do autoritarismo, do individualismo, da centralização de tarefas. O gestor irá reforçar o trabalho em equipe, delegar tarefas, confiar na equipe de trabalho, propondo a tomada de decisões coletivamente e, por consequência, proporcionar um ambiente, no qual a empatia se fará presente.

Nesse sentido, deve-se englobar todos os aspectos que possam melhorar o bom andamento de uma instituição, seus colaboradores, pais, responsáveis e coordenação, buscando promover a integração escola-família, envolvendo os pais e filhos em ações diversificadas. A participação da família no processo de ensino-aprendizagem dos filhos é de extrema importância, pois assim o aluno se sentirá valorizado e, por consequência, sentir-se-á peça fundamental do fazer pedagógico.

É indiscutível que o engajamento da família ao ambiente escolar proporciona a melhora no rendimento escolar dos alunos. Assim, deve-se ter presente que,

Não existe docência sem discência; é preciso que desde o começo do processo, vá ficando cada vez mais claro que, embora diferentes entre si quem forma se forma e reforma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado. É neste sentido que ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. (...) ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção (FREIRE, 1996, p.23).

Logo, pode-se analisar a participação em sala de aula, como foi realização dos trabalhos coletivos e individuais, a frequência deles e, claro, o comportamento adotado. Para que isso possa dar certo, o diretor escolar promoverá encontros, reuniões e momentos, a fim de interagir com os pais ou responsáveis pelos alunos, uma vez que, atualmente, novos modelos familiares surgiram e devem ser respeitados. .

A partir dos ensinamentos de Luck (2006, p. 35), compreende-se que a participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar, podendo assumir o caráter de participação “como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso

social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos”. Pela participação, os professores podem aprender várias coisas, como tomar decisões coletivamente, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade e investir no seu desenvolvimento profissional.

Pimenta, a partir de um olhar crítico, orienta:

[...] sugere-se que as aulas partam de problemas reais; que haja demonstrações práticas; que nas matérias relativas ao ensino se faça análise dos assuntos dos programas do primário tanto na parte de conteúdos quanto no que se refere aos recursos de ensino; que os cursos de Psicologia tratem dos problemas que se apresentem aos professores de classe, obtidos através destes e que haja maior oportunidade de observação de aulas de bons professores por parte das professoradas. (PIMENTA, 2006, p. 39-40).

O conselho de classe tem como finalidade observar a progressão de cada aluno e se as práticas pedagógicas estão sendo ministradas surtindo efeitos positivos ou negativos. A partir disso, se houver a necessidade de uma reestruturação pedagógica ou aprimoramento das estratégias adotadas, os mesmos deverão ser modificados através de planos de ação que consigam determinar caminhos e apontar os rumos a ser seguidos para que os processos de ensino-aprendizagem possam ser sempre mantidos na prática.

O conselho possibilita o interagir entre os profissionais, alunos e pais, propiciando um debate sobre o andamento do processo de ensino-aprendizagem, favorecendo a integração e o bom desenvolvimento do processo educacional.

Então, faz-se necessário,

[...] dotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade (PARO, 2007, p.108).

A gestão democrática, então, pode ser entendida como a ampliação da participação da comunidade, baseando-se nos princípios de descentralização administrativa, participação, flexibilidade, transparência e autonomia (cada escola assumirá suas decisões, analisando suas prioridades de forma a atender as peculiaridades locais).

Os principais instrumentos promotores desse modelo de gestão são, sobretudo: a criação dos conselhos escolares, associações de pais e mestres e de grêmios estudantis, a elaboração de um projeto político pedagógico em âmbito interno com participação efetiva dos membros da comunidade escolar, e, como já citado, a escolha direta dos diretores (LIMA, 2011, p. 49).

Contudo, apesar dos muitos avanços já conseguidos e serem observados, sabe-se que ainda há muitas questões que necessitam ser retomadas e redimensionadas. Estas transformações na dinâmica social reduzem o espaço do individualismo, autoritarismo, a centralização de poder e o imobilismo, pois essas ações levam as instituições, sejam elas quais forem ao fracasso e à estagnação. O mundo atual pauta-se, muito mais, por interação, parcerias, redes, alianças e cooperação na provisão de melhores resultados na prestação de serviços à sociedade (LÜCK, 2000, p 42).

Hernandez (2000) lembra aqui que inovação, porém, não é a mesma coisa para quem a promove, para quem a executa ou para quem recebe seus efeitos. Isto dependerá do olhar, da opinião e da relação que se mantém com esta inovação designando novas ideias e mudanças positivas visando à realização dos objetivos definidos e envolve todos os setores do sistema educativo.

Diante deste olhar, percebe-se que muitos avanços já ocorreram, porém faz-se necessário que os gestores das escolas inovem cada vez mais na sua relação com os quatro seguimentos que compõem a comunidade escolar. Lembrando sempre, que as decisões merecem análise, discussão e constante estudo de novas práticas pedagógicas.

O momento político que os brasileiros vivem exige cautela na tomada de decisões e que os gestores públicos de todas as esferas busquem assessoramento especializado para instruírem-se nos novos modelos de fazer educação, a fim de que haja uma homogeneidade entre a visão dos professores e as reformas educacionais.

A sociedade e a família também têm sua parcela de responsabilidade na retomada do prestígio e do respeito para com o professor. Como afirma Castro (2011), “os desafios são formidáveis nesse cargo, ele não contrata, não demite, não premia, não pune, e não administra recursos substanciais. Em suma, ele quase não manda.” E completa, ainda: “na mais reles empresa, o gerente tem armas de gestão bem mais poderosas”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando entender que a gestão democrática é uma ação desenvolvida por um conjunto de profissionais que se apropriam de novos conhecimentos, dialogando e organizando novos projetos, inserindo ações conjuntas, percebe-se a necessidade de pesquisar sobre o assunto e reconhecer que:

O movimento pela gestão democrática em educação reconhece a necessidade de unir mudanças estruturais e de procedimentos com ênfase no aprimoramento escolar; por meio de um projeto pedagógico comprometido com a promoção de educação em acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa (LUCK et.al. 2000, p.13-14).

Diante desta afirmativa, o estudo proposto procurará investigar, compreender e analisar o tema da gestão em educação, abordando as suas expectativas e os seus desafios diante das dificuldades que se impõem à escola nos dias atuais.

Para realizar esta pesquisa, o método adotado será o qualitativo, pois ele enfatiza a natureza construída da realidade, estabelece relação entre o pesquisador e o que é pesquisado, mostrando as restrições que dão forma ao estudo e que valorizam a pesquisa.

Como bem indica Demo,

A realidade que se quer captar é a mesma para todos, mas para captar é preciso concepção teórica dela (...). Se numa teoria nunca está inclusa a realidade toda, mas tão somente a maneira de a conceber, muito menos seria pensável encerrar em manifestações empíricas. A importância da hermenêutica está precisamente no reconhecimento de que a interpretação é inevitável. (...) A hermenêutica é a arte de descobrir a entrelinha para além das linhas, o contexto para além do texto, a significação para além da palavra.(...) Aí está a importância da teoria, que é a retaguarda criativa do intérprete inspirado (DEMO, 1990, p.22).

Para buscar os objetivos que se propôs, será feita a seleção, leitura e análise de obras de autores vários, buscando elementos que virão embasar teoricamente o estudo. Assim, a coleta de dados se dará através de pesquisa bibliográfica qualitativa, em obras impressas e em meio eletrônico, buscando a elaboração de um trabalho baseado em autores como Freire, Libâneo, Luck, Vygotsky entre outros, buscando diluir dúvidas e, por consequência, chegar a respostas sobre o tema abordado.

A partir dos dados obtidos será elaborado um texto qualitativo que buscará responder à questão essencial proposta neste estudo: “De que forma pode-se

planejar, executar e avaliar constantemente as novas exigências para a construção e reconstrução das práticas pedagógicas, administrativas, financeiras e tecnológicas relacionadas com a Gestão em Educação?”, sempre tendo em vista comprovar que a gestão democrática é de fundamental importância para desenvolver um trabalho que tenha êxito tanto para o poder público como para o educacional.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir dos conceitos analisados e fundamentados nas leituras segundo o tema escolhido. Os principais autores que contribuíram com o trabalho foram José Carlos Libâneo (2004 p, 153; p, 10), (2005), (2007, p.28; p,79); Heloisa Luck, (2000, p.57), (2004, p.32), (2006, p. 35); C.S Vasconcelos, (2009, p.123); Vergara (2006, p. 59; p. 61-62); J.P. Martins (1999, p.13), Paulo Freire (1996, 1997, 2000, 2001 e 2008); Piletti (2006, p.132); Paro (2007, p.108); Aranha; (2006, p. 346); José Aires de Castro Filho (*p. 23, 24 e 25) – Revista de Educação aec; e outros....

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da pesquisa, pode-se considerar que ainda existem alguns problemas nas instituições escolares em relação aos modelos de gestão, tanto em relação à tomada de decisões que envolvem a vida escolar como nas formas de aprimorar uma gestão efetiva e democrática. Observa-se uma demanda de questões políticas e educacionais que permeiam a ação dos gestores e trazem inseguranças tanto no aspecto administrativo como no pedagógico, interferindo nas ações do dia a dia da escola. Estas observações foram comprovadas pelos autores buscados no estudo do tema proposto para esta pesquisa, os quais demonstraram que, devido a estas questões, a gestão democrática, apesar das dificuldades que enfrenta, é fundamental para o êxito do trabalho das instituições educativas.

Ao se analisar a gestão escolar democrática pelos dados obtidos nas falas dos diversos autores, infere-se que ela exige muito conhecimento e competência por parte dos gestores e que estes devem ter sua ação embasada num projeto político pedagógico muito bem pensado e adequado à realidade da escola onde atuam. Por outro lado, percebe-se que muitos gestores esbarram na falta de normas específicas para sua atuação, restringidos que são por instâncias superiores, ou ainda pela falta de informação e, por vezes, pela própria insegurança. Porque gerir uma escola pressupõe ser capaz de envolver a comunidade escolar em torno de um projeto e, ao lado dela, caminhar a busca dos objetivos propostos, com estratégias bem definidas e com conhecimento da realidade. E isso demanda conhecimento e competência, e a compreensão de que uma gestão democrática envolve todos os segmentos da instituição de ensino, ultrapassa o fazer administrativo e alcança todas as pessoas da comunidade escolar, articulando, orientando, conduzindo e aprimorando, sempre tendo em vista o êxito do processo educativo. Portanto, uma tarefa difícil, que exige dedicação, comprometimento, estudo e liderança.

Poder-se-ia dizer, certamente, que a gestão escolar democrática é uma utopia, pois as escolas enfrentam, hoje, muitas dificuldades em todas as áreas, especialmente na humana e pedagógica. Os gestores têm à frente um cenário de professores desmotivados, pais ausentes, alunos desinteressados, escolas

sucateadas, insegurança administrativa e pedagógica, apenas para citar alguns dos problemas que estão presentes na educação.

Para enfrentar as dificuldades presentes no mundo da Educação atual, cabe ao gestor procurar desempenhar seu papel da melhor forma possível, com contínuo aperfeiçoamento de sua liderança. Um dos caminhos para uma boa atuação e gestão é o planejamento político pedagógico feito com base na realidade da escola, que seja capaz de unir a comunidade escolar na busca de resultados positivos, da solução dos problemas e da construção de ações objetivas que favoreçam o ensino e a aprendizagem.

O gestor deve lembrar, também, que a liderança depende de competências. Sabe-se que nem sempre a liderança e as competências são inatas, elas devem ser construídas e buscadas através de formação constante e de muito aprimoramento. Porque é a liderança do gestor que criará o clima organizacional favorável à obtenção dos objetivos propostos através do trabalho motivado da equipe.

A gestão democrática é realizada por uma equipe que deve trabalhar unida na busca pelos mesmos objetivos. Assim, cada gestor, em sua área de atuação, deve ter bem claro os objetivos da educação e participar do processo de planejamento da escola tendo em vista a transformação da realidade para melhor e a construção de capacidades e habilidades democráticas que abranjam todos os membros da comunidade escolar.

Cabe ao gestor liderar as equipes administrativas e pedagógicas, trabalhando com a diversidade de ideias e opiniões, enfatizando e motivando para o trabalho coerente com o que está expresso no planejamento político-pedagógico, envolvendo a comunidade escolar nas discussões dos problemas e na busca de possíveis e adequadas soluções.

Trabalhando de forma assertiva, elaborando e implementando o projeto político pedagógico em bases sólidas, envolvendo toda a comunidade escolar em seu estudo, voltando-se sempre à busca de uma educação de qualidade, o gestor realmente estará gerindo a escola de forma democrática e coletiva, contribuindo para o sucesso da caminhada do processo de ensino e aprendizagem e promovendo a participação efetiva de todos no processo social escolar. Pois, "só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e democracia como realidade no ponto de chegada" (SAVIANI, 1982, p. 63).

5 CONCLUSÃO

Com fundamentação nos conhecimentos auferidos nesse estudo, pode-se afirmar que para ocorrer uma gestão democrática é necessário gestores preparados, capazes de aperfeiçoar-se continuamente e capazes de construir planejamentos político pedagógicos embasados na realidade de suas instituições e em consonância com sua comunidade escolar.

Conceitua-se gestão democrática da escola como um instrumento de mudança e transformação, tendo como condição agregar a comunidade escolar na tomada de decisões que vão ao encontro das necessidades que as mesmas apresentam, sem deixar de estar em consonância com as diretrizes que os gestores públicos determinam.

Pelo estudo feito, inferiu-se que a gestão democrática da escola embasa-se no planejamento político e pedagógico que deve trazer todas as diretrizes a serem seguidas pela equipe gestora. É o plano que orienta e traça as metas que visam melhorias na qualidade de ensino e que devem ser conhecidas por toda a comunidade escolar.

Um dos objetivos deste estudo foi o de demonstrar a importância dos gestores escolares e as contribuições que podem trazer ao processo de ensino e aprendizagem. Pode-se afirmar que ele foi alcançado, pois em todas as conceituações e ideias colocadas percebeu-se a importância do gestor em seu compromisso com a qualidade do processo educativo, destacando-o como o líder que conduz e organiza este processo.

As ideias dos diferentes autores buscados no estudo comprovaram a importância do gestor, seja no campo administrativo ou no campo pedagógico, bem como reconheceram que sua atuação, quando conduzida por um planejamento bem elaborado e adequado, traz inúmeras contribuições para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem. Ainda, percebeu-se que um bom gestor deve ter competências essenciais a sua atuação e que estas devem ser construídas e aperfeiçoadas de modo constante para que o trabalho de gestão alcance os objetivos desejados.

Uma gestão democrática busca fazer com que todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem participem da vida escolar, respeitando as

diferenças, dividindo as responsabilidades e sentindo-se parte indispensável do dia a dia do ambiente escolar, tomando por base o diálogo, a crítica construtiva e o respeito entre todos os envolvidos. Esta constatação baseia-se no artigo 206 da Constituição Federal de 1988, que estabelece de forma clara os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, destacando a gestão democrática e estabelecendo que esta seja com participação coletiva.

Por outro lado, pode-se concluir que para que a gestão democrática realmente aconteça faz-se necessário respeitar os seus pilares: participação, pluralismo, autonomia, transparência, pois são eles que possibilitam a tomada de decisões com argumentos viáveis, fortalecendo o ensino-aprendizagem.

Conclui-se que uma gestão democrática é construída a partir da participação, do compromisso e da qualidade nos processos educativos e de gestão, pois, na época em que se vive, as relações humanas, por vezes conflituosas, exigem um profissional em educação criativo e, acima de tudo, sensível no relacionamento com todos os membros da comunidade escolar.

É necessário lutar por uma democracia participativa, que demande o engajamento de todos para avançar no processo, conquistando um degrau por vez, dividindo as funções administrativas e os espaços nas instituições educacionais, promovendo a compreensão de todos quanto às crises que interferem na caminhada em busca dos objetivos da educação.

Finalmente, conclui-se, após esse estudo, que a gestão democrática participativa é viável desde que todos os envolvidos no processo educativo sintam-se responsáveis pelas decisões tomadas. Ainda, conclui-se que o projeto político pedagógico é o documento indispensável para a credibilidade e eficiência da gestão escolar democrática e para o bom relacionamento entre as pessoas envolvidas no processo educativo. E que uma boa gestão democrática se faz pela união de todos os envolvidos no processo educativo.

REFERÊNCIAS

AMARAL SOBRINHO, A. **Gestão democrática no sistema de ensino**. Cuiabá: Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso, 1997.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda. **História da Educação e da Pedagogia: geral e Brasil**. 3.ed. São Paulo: Moderna, 2006.

BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 19, n. 44, 1998. Disponível em: Acesso em: 22 set. 2014.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Art.37 da Constituição Federal/ Lei nº 11.781 de 2000. Acesso em: 25 de Junho de 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, 2000.

_____. **LDB: Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. 5 Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

CASASSUS, Juan. **Problemas de la Gestión Educativa em América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B**. Brasília, DF: Revista INEP-MEC – Em Aberto, 2002.

CASTRO, Cláudio Moura. **A escola tem a cara do diretor**. São Paulo: Abril, Revista Veja, edição 2239, nº 42, 19 de outubro, 2011.

CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva: artigo a artigo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CURY, C. R. J. **Legislação Educacional Brasileira**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DEMO, P. **A nova LDB: ranços e avanços**. 12 ed. Campinas/SP: Papirus, 2001.

DOURADO, Luiz Fernando. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **IN: Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso: 21 Mar. 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Vozes, 1997.

_____. **Política e Educação: ensaios/Paulo Freire**. -5. Ed. Editora Afiliada - São Paulo, Cortez, 2001.

_____. **Educação como prática da liberdade**. 31ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008.

_____. **Pedagogia da Indignação, cartas pedagógicas e outros escritos.** 6^o reimpressão, Editora UNESP, São Paulo. SP. 2000.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação.** Educação: novos caminhos em um novo milênio. 2. ed. João Pessoa, editora: autor associado, 2001.

HERNANDEZ, Fernando [et al.]. **Aprendendo com as inovações nas escolas.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. et all. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização.** São Paulo. 5ed. Cortez, 2007

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa.** Uma abordagem sociológica. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LUCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional.** 22^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Brasília: Em Aberto, vol 17, nº 72, 2000.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2000.

MACHADO, Ana Luiza, Formação de gestores educacionais. In: **Centro e Estudos e Pesquisas em Educação < Cultura e Ação Comunitária.** Gestão educacional: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999.

MAGGI, Luiz **A filosofia da linguagem, as tecnologias educacionais e a educação matemática: Piaget, Vygotsky e Wittgenstein como paradigmas epistemológicos referenciais.** 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) UNICAMP.

MARTINS, J. P. **Administração escolar.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Portal da Educação. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/o-significado-de-praticas-pedagogicas/25705>>. Acesso em: 25 Jun. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAN, José Manuel. **A Educação que desejamos**: novos desafios e como chegar lá. Campinas, SP: Papirus Editora, 2007.

OLIVEIRA, Silvana Barbosa de. **Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção**. Curitiba: Seed, 2006.
Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/680-4.pdf>. Acesso: 23 março 2019.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PARO Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PIAGET, Jean. **Biologia e Conhecimento**. Vozes: Petrópolis, 2006.

PILETTI, Nelson; PILETTI, Claudino. **História da Educação**. São Paulo: Ática, 2006.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola**. 16.ed. São Paulo: FDE, 1993.

PLETSCH, M. D. **Repensando a inclusão escolar**: diretrizes políticas, práticas curriculares e deficiência intelectual. Rio de Janeiro: NAU/ EDUR, 2010.

RIOS, Terezinha. "Significado e pressupostos do projeto pedagógico". IN: **Série Ideias**. São Paulo, FDE, 1982.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. **Formação do gestor educacional**: necessidades da ação coletiva e democrática. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIGOTSKI, L. S. **A formação social da mente**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SAVIANI, Dermeval. "Para além da curvatura da vara". In: **Revista Ande nº 3**. São Paulo. 1982.

SOARES, Andrey Felipe Cé Soares. **Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica**: uma relação complexa. IX ANPED-SUL, 2012. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/view/607/62>
2 Acesso em: 11 Abr. 2019

SCHULTZ, Rita. **Formação docente: a terceira margem no ofício de aprender e ensinar.** 2007.

TASSONI, E. C. M. **Afetividade e aprendizagem: a relação professor-aluno.** Caxambu: ANPEd, 2000. Disponível em: <
<http://www.cursosavante.com.br/cursos/curso40/conteudo8232.PDF>> Acesso em: 10
Abr. 2019.

TEIXEIRA, A. C. C. (Org.). **Os sentidos da democracia e da participação.** São Paulo: Instituto Polis, 2005.

TEIXEIRA, Lúcia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas.** São Paulo: UIV1ESP-ANPAE, 2002.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: versão brasileira adaptada.** 5.ed. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 1997.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, S. E. **Educação básica: política e gestão escolar.** Fortaleza: Líber Livro, 2008.