



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR NA PERSPECTIVA DE UMA
GESTÃO PARTICIPATIVA

EDSON COELHO DE OLIVEIRA

NOVA CRUZ

2016.2

EDSON COELHO DE OLIVEIRA

GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR NA PERSPECTIVA DE UMA
GESTÃO PARTICIPATIVA

Artigo Científico apresentado ao Curso de Pedagogia, na modalidade a distância, do Centro de Educação, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia, sob a orientação da professora Mestra. Antônio Costa de Andrade.

NOVA CRUZ

2016.2

FICHA CATALOGRÁFICA

Coelho de Oliveira, Edson.

Gestão Escolar: o papel do diretor na perspectiva de uma gestão participativa. Edson Coelho de Oliveira, 2016, 38 páginas.

Antonia Costa de Andrade

TCC – (Graduação) – UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.

Trabalho em Equipe. Autonomia. Descentralização. Gestão Democrática e Participativa.

GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR NA PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

POR

EDSON COELHO DE OLIVEIRA

Artigo Científico apresentado ao Curso de Pedagogia, na modalidade a distância, do Centro de Educação, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA: MESTRA ANTONIA COSTA DE ANDRADE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

PROFESSOR CONVIDADO: ALTANIR PESSÔA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRNDE DO NORTE

PROFESSOR CONVIDADO: IZA PEREIRA DA SILVA
UNIVERSIDADE GAMA FILHO - RJ

A participação é o principal meio de assegurar a gestão Democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento 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 oferece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2001, p. 102).

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido mais essa graça, sei que nada seria possível sem que a tua mão estivesse sobre minha vida, dando-me força e me alimentando diariamente com tua sabedoria.

A minha família em especial a minha esposa e filha Jucélia Trindade da Silva e Emilly Rosa da Silva Oliveira, pela paciência e colaboração nos dias difíceis.

A Prof. M^a Antônia Costa de Andrade, pelas contribuições de docente na construção desse trabalho, as questões de diálogo trouxeram significados valiosos para o crescimento da pesquisa e do meu conhecimento.

A todos os professores do curso de pedagogia a distância da Universidade Federal Do Rio Grande do Norte, por terem contribuído nesta etapa com as múltiplas aprendizagens.

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

EPÍGRAFE

A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.

Nelson Mandela

GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR NA PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

EDSON COELHO DE OLIVEIRA

RESUMO

O referido artigo, apresenta um estudo sobre a gestão democrática na escola. Aborda que a democratização escolar, não consiste unicamente ao acesso à educação, mas também na participação de todos os representantes da comunidade escolar nas tomadas de decisões ou na construção de uma gestão democrático-participativa, no mesmo sentido nos apresenta a figura do diretor e seu papel como articulador desse processo. Sabe-se que mesmo com avanços dentro deste aspecto, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno dessa temática, ampliando os espaços de discussão e unindo esforços na luta por uma efetiva gestão democrática, condição fundamental para a melhoria da educação. Assim, a presente proposição teve como foco realizar uma pesquisa sobre os mecanismos de participação da comunidade escolar na construção de uma escola democrática, das ações que favoreçam esta participação e de fatores determinantes para a efetivação da democracia no ambiente escolar. A metodologia para o desenvolvimento deste artigo se deu através da pesquisa de cunho bibliográfico, como forma de respondermos nossas inquietações com relação a à gestão democrática e os mecanismos que a regem. Para isso nos respaldamos principalmente, nas ideias de autores da área como Gadotti (2000, 2001, 2008), BRASIL (2004, 2007), Veiga (1995, 1997, 1998, 2002, 2008), Libâneo (2001, 2004, 2012), Lück (2000, 2006, 2010) e Paro (2005, 2006) entre outros teóricos que tratam da gestão democrática escolar, norteando nosso entendimento sobre o que é a gestão democrática, e que ela se estende, desde os sistemas de ensino até as escolas.

Palavras-chave: Trabalho em Equipe. Autonomia. Descentralização. Gestão Democrática e Participativa.

ABSTRAT

This article presents a study about democratic management in school. It addresses the fact that school democratization does not only consist of access to education, but also the participation of all representatives of the school community in decision-making or in the construction of a democratic-participative management. Role as the coordinator of this process. It is known that even with advances in this aspect, there is still a need to deepen understanding around this issue, expanding the spaces for discussion and joining efforts in the struggle for effective democratic management, a fundamental condition for the improvement of education. Thus, the present proposal had as its focus a research on the mechanisms of participation of the school community in the construction of a democratic school, the actions that favor this participation and of determining factors for the effectiveness of democracy in the school environment. The methodology for the development of this article was based on bibliographic research, as a way of answering our concerns regarding democratic management and the mechanisms that govern it. For this reason, we support mainly the ideas of authors such as Gadotti (2000, 2001, 2008), BRAZIL (2004, 2007), Veiga (1995, 1997, 1998, 2002, 2008), Libâneo, Lück (2000, 2006, 2010) and Paro (2005, 2006) among other theorists who deal with school democratic management, guiding our understanding of what democratic management is, and which extends from education systems to schools.

Keywords: Teamwork. Autonomy. Decentralization. Democratic and Participatory Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	15
1.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E NA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LEI 9394/96)	15
1.2 ESCOLA DEMOCRÁTICA: A BUSCA PELA AUTONOMIA E DESCENTRALIZAÇÃO	17
1.3 ESTRUTURA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR	18
1.4 O CONSELHO ESCOLAR	18
1.5 CONSELHO DE CLASSE	20
1.6 ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES – APM	21
1.7 GRÊMIO ESTUDANTIL	22
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	22
2.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	23
2.2 GESTÃO PEDAGÓGICA	26
2.3 GESTÃO DE RECURSOS FÍSICOS, MATERIAIS, DIDÁTICOS E FINANCEIROS	27
2.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	28
3 O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA GESTÃO GESTÃO DEMOCRÁTICA	30
3.1 O DIRETOR E SUA ATUAÇÃO NA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	31
3.2 O PERFIL DO GESTOR	32
3.3 O DIRETOR ESCOLAR COMO UM ARTICULADOR DAS AÇÕES NA ESCOLA	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, muito se tem falado sobre gestão escolar e o processo de democratização da gestão, processo este, que vise de fato, sua implementação com autonomia e de forma descentralizada. O novo cenário educacional, em que a escola passa a se configurar num espaço com autonomia administrativa e pedagógica, pergunta-se qual o papel do profissional capaz de gerir, com competência, os recursos oriundos à escola, de forma a tornar a mesma verdadeiramente democrática e cidadã.

Percebe-se que das novas expectativas no campo educacional, busca-se na pessoa do diretor ser um profissional, que além de administrar a escola em todos seus aspectos, seja um articulador das ações, capaz de operar a partir da realidade concreta da escola, incentivando sua equipe e mobilizando toda a comunidade escolar a sentir-se corresponsáveis pela qualidade do ensino na escola pública.

Assim, a referida pesquisa nasce da necessidade de entendermos como conceber a gestão democrática na escola e como o gestor escolar pode contribuir para que esta, aconteça de forma autônoma e participativa em que toda a equipe envolva-se nesse processo.

A gestão escolar democrática, muitas vezes é confundido simplesmente, com a escolha da gestão pelo voto direto, o que não deixa de ser democracia, todavia, é preciso compreendermos aqui como a gestão democrática deve acontecer, em todos os fatores da esfera educacional, e como o diretor escolar pode contribuir nas tomadas de decisões para tornar os espaços da escola realmente participativo. Nesse sentido esta pesquisa parte da necessidade em analisar o processo da gestão democrática na escola, e refletir sobre qual a contribuição tem o diretor frente à escola, de forma a torna-la um ambiente em que as ações aconteçam de maneira mais participativa. De acordo com Libânio et. al (2013), a gestão que escolar precisar saber que:

A organização e a gestão da escola, ao mesmo tempo se põem a serviço dos objetivos educacionais e das práticas formativas dos alunos, são meios imprescindíveis para atingir esses objetivos. (LIBÂNEO, et. al. 2013, p. 424).

Sabe-se que a escola atual necessita romper com os antigos paradigmas que outrora se fizeram presentes nos espaços escolares, e que de certa forma comprometem a democratização da escola atual.

Necessita-se conceber à escola a autonomia que se constrói continuamente e de forma coletiva, diante dessa perspectiva, o diretor escolar tem papel fundamental,

uma vez que é ele que atua diretamente frente aos anseios da escola, que deve planejar de forma participativa, refletindo as ações concretas das estruturas da escola com vistas à transformação tão necessária ao ambiente escolar. Nesse contexto, a figura do diretor democrático, é de quem realiza suas responsabilidades respeitando as diferenças, ouvindo, dialogando, analisando, avaliando, se informando, aceitando opiniões, ou seja, interagindo de forma saudável com os demais membros da comunidade.

Para tornar a gestão escolar democrática, se faz necessário refletir aqui, sobre a “participação na gestão” e ou a gestão participativa, na perspectiva de que não só o diretor, e ele em especial, na posição de mediador da gestão escolar; mais que além dele, toda a equipe esteja inter-relacionada a contribuir, participando mutuamente para democratizar a escola.

Percebe-se que não é uma tarefa fácil, contudo, afirma-se ser urgente e necessário, uma escola livre da uniformização vigente, capaz de ultrapassar os limites dos muros que circunda o espaço escolar, necessita romper com o velho, buscando essa nova forma de gestão em que todo o processo seja compartilhado com todos.

Cabe aqui, analisar os pressupostos que norteiam esse processo e, que farão toda a diferença diante das perspectivas na construção da gestão escolar democrática. Para isso nos respaldaremos principalmente, nas ideias de autores da área como Gadotti (2000, 2001, 2008), BRASIL (2004, 2007), Veiga (1995, 1997, 1998, 2002, 2008), Libâneo (2001, 2004, 2012), Lück (2000, 2006, 2010) e, Paro (2005, 2006) entre outros teóricos sobre a temática gestão escolar democrática.

No primeiro capítulo deste trabalho, intitulado: “Gestão Democrática na Escola, buscou-se algumas considerações a respeito da busca pela autonomia e descentralização da escola, como a gestão escolar está estruturada, bem como a legislação que a normatiza. Esta análise torna-se o primeiro viés para tratarmos dos colegiados sua função e importância no processo democrático da escola, no capítulo seguinte, intitulado: à luz de alguns referenciais teóricos, buscamos entender os princípios de gestão democrática e participativa presentes, no sentido de esboçar o que se tem pensado e proposto diante do princípio constitucional da Gestão Democrática da Educação Brasileira.

Em seguida, o terceiro capítulo busca entender, o papel do diretor na gestão escolar”, abordaremos o diretor e sua atuação frente os desafios na democratização da escola, seu perfil e este como um articulador das ações na escola.

Como metodologia para o desenvolvimento desta proposição nos pautamos da pesquisa de cunho bibliográfico, como forma de respondermos nossas inquietações com relação a à gestão democrática e os mecanismos que a regem.

Assim, esta proposição norteará nosso entendimento sobre o que é a gestão democrática, e que ela se estende, desde os sistemas de ensino até as escolas. E, nesse sentido, é necessário que façamos uma reflexão de como estão organizadas, tanto nos aspectos legais quanto ao seu funcionamento, e que para que haja a concretização desses princípios que rege o ensino democrático, é preciso que seja viabilizada a participação dos diversos segmentos da escola e da comunidade na delimitação das políticas de educação para o pleno e efetivo desenvolvimento da escola.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A nos referirmos aqui sobre a democratização da educação, é preciso salientarmos que esta não se limita unicamente ao acesso à escola. Sabemos é claro, que o acesso é, sem sombra dúvidas, a porta inicial para o processo de democratização e um direito do cidadão, contudo, para que a educação seja verdadeiramente democratizada, torna-se necessário também garantir que todos que ingressam na escola tenham condições de nela permanecerem com condições de desenvolverem seus estudos com sucesso. Dessa forma, a democratização da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo de sua qualidade.

A principal premissa da **gestão escolar democrática** é a de ofertar oportunidades de aprendizagem e experiências na área da Educação, partindo da necessidade individual de cada aluno, desenvolvendo um ambiente específico para que estes superem seus desafios individuais e coletivos (BRASIL, MEC, 2007).

Percebe-se de acordo com o pensamento do autor acima, que a gestão democrática deve promover estratégias, a fim de possibilitar meios que corroborem com a aquisição de valores, que sejam compreendidos pelos educandos, e possam se articular na construção de bens sociais coletivos.

1.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E NA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LEI 9394/96).

O princípio que configura a gestão democrática está inscrito na Constituição Federal (CF) de 1988 e na lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei 9394/96, sendo assim, ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país.

Sobre o direito a educação, a Constituição Federal de 1988 determina, no seu artigo 205, que “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família [...]”.

Os princípios da educação nacional estão inscritos na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, passando a se basear na gestão democrática. Tanto no artigo 206 da CF de 88 quanto no artigo 3º da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática amparada, na legislação brasileira.

Diante disso, Araújo (2009, p. 20) define a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Nesse enfoque o artigo 206, da Constituição Federal estabelece de forma clara os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, destacando a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, estabelecendo que este, se constitua participativa.

Cabe, no entanto, aos sistemas de ensino, definirem as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- a) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB - Art. 14).
- b) participação das comunidades

A participação de todos os envolvidos nesse processo, é requisito fundamental na democratização da escola, uma vez que possibilitam a gestão tomar as decisões precisas diante dos problemas e dificuldades advindos da prática cotidiana na escola.

Esse formato de gestão democrática e emancipada dá autonomia e descentraliza a escola e sua equipe ao desenvolvimento de suas ações, para isso, são necessários quatro elementos para sua efetivação (BRASIL/MEC, 2007). São eles: participação, pluralismo, autonomia e transparência:

a) **participação** - é quando os projetos são construídos pela mediação da coletividade, oferecendo a todos os participantes a oportunidade de desenvolver de forma conjunta ações que visam à melhoria da educação;

b) **pluralismo** - quando há o reconhecimento da presença das diversidades e dos diferentes interesses daqueles que fazem parte da escola;

c) **autonomia** - é a descentralização do poder, onde a escola pode se adequar às reais necessidades da comunidade na qual se encontra inserida, onde o seu Projeto Político Pedagógico – PPP - é construído de forma coletiva, visando à emancipação e à transformação social;

d) **transparência** - é o retrato da dimensão política da escola, mostrando que esta é um espaço público que se encontra aberto à diversidade e às opiniões daqueles que participam da estrutura da escola.

Estes quatro elementos são os pilares básicos da gestão democrática, evidenciando que devem ser focados na prática social da educação, sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente democráticas.

[...] no âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que está ganhe autonomia[...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2005, p.40).

A gestão escolar democrática se constitui como ato político, uma vez que implica em tomada de decisões dos envolvidos sejam eles: pais, alunos, professores, funcionários e a própria comunidade local. E, é nesse sentido que a gestão democrática presume uma construção coletiva na perspectiva de tornar as decisões de participação, nas formas de organização e gestão, mecanismos de distribuição de poder.

[...] entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos [...] (OLIVEIRA, MORAES; DOURADO, 2012, p. 10).

Quando cada indivíduo que se encontra no interior da escola, toma um pouco da responsabilidade no desenvolvimento das suas ações para si, ele age efetivamente de forma democrática e cidadã e dessa forma, a escola passa a cumprir com a sua função, a de formar cidadãos críticos-reflexivos ao mesmo tempo que torna seus espaços autônomos.

1.2 ESCOLA DEMOCRÁTICA: A BUSCA PELA AUTONOMIA E DESCENTRALIZAÇÃO

A gestão democrática na escola, vivenciou e vivencia importantes transformações no seu interior, mudanças que transpassam a burocracia inerente ao processo de democratização nas tomadas de decisões por parte dos dirigentes e agentes do processo escolar. A escola em sua plenitude, busca a partir dessas mudanças a autonomia de seus recursos mediante a tomada de decisões entre todos os que fazem a escola, entendendo que só se tornará de fato, democrática no momento em que todos aqueles que fazem a escola participem de efetivamente de sua construção. Sobre esse aspecto GADOTTI (2008), nos coloca que a participação e a democratização num sistema público de ensino são a forma mais prática de formação para a cidadania, acrescentando que educação para a cidadania se dá na participação no processo de tomada de decisão.

[...] a população precisa efetivamente apropriar-se de as informações para poder participar. Para poder participar, a população precisa compreender o funcionamento da administração – em participar, do orçamento – e as leis que regem a administração pública e limitam a ação transformadora (GADOTTI 2008, p. 48).

Assim, para que a escola consiga desempenhar suas funções de forma democraticamente, ela precisa estar em conformidade com o que os citam os princípios democráticos da gestão, citados anteriormente pela Constituição Federal e a LDB, e apoiada pelo conselho escolar que visam a participação efetiva de todos os representantes da escola, tornando suas tomadas de decisões concretas. Tendo em vista, segundo GADOTTI (2008):

O Conselho de Escola, com a participação de pais, professores, alunos membros da comunidade, é o órgão mais importante de uma escola autônoma. Ele deve deliberar sobre a organização do trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive, sobre a escolha da direção (GADOTTI 2008, p. 49).

Ao que vemos, é de fundamental importância a participação do Conselho Escolar na escola com os diversos representantes na implementação de sua autonomia e na sua descentralização, todavia, é necessário que este conselho se constitua de forma ativa e efetiva na escola, pois quanto mais gente estiver interagindo com os assuntos e interesses da escola, haverá maior possibilidade de fortalecimento da autonomia desta.

Ainda sobre autonomia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº. 9.394/96), abordar a forma de organização da unidade escolar, explicitando, no art. 12, II, que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros com autonomia e descentralização.

A questão da descentralização dentro da gestão participativa envolve delegar responsabilidades a professores, funcionários, alunos e aos pais. De forma que ainda se tenha o controle de todos os aspectos, mas que ocorra o compartilhamento de tarefas e decisões, de modo a levar a democracia ao ambiente escolar.

1.3 ESTRUTURA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

De forma democrática e para melhor atender aos requisitos da autonomia a instituição escolar está estruturada de maneira que suas funções sejam compartilhadas entre todos os seguimentos organizacionais na gestão participativa. Assim, para um melhor entendimento dos princípios estruturais da gestão democrática, trataremos aqui, dos seguintes colegiados: Conselho Escola, Associação de Pais e Mestres – APM e do Grêmio Estudantil.

1.4 O CONSELHO ESCOLAR

Inicialmente tratando do Conselho Escolar, como um importante colegiado nas tomadas de decisões da escola, tendo em vista que este, tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, atribuições essas definidas com base na legislação estadual ou municipal e no próprio regimento da escola. Sua importância se dá, principalmente pela

sua composição, uma vez que ele é representado por todos os seguimentos da escola, representantes dos professores, dos funcionários, dos alunos e dos pais.

O Conselho Escolar, caracterizado pela sua composição e atribuições, apresenta-se como um colegiado completo tornando-se “não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola” (CISEKI, 1998, p. 49).

O Conselho Escolar se apresenta com tamanha importância e “poder” nas escolas públicas junto a gestão, por ser instituído pelo processo de democratização escolar, o que de fato, o que lhes concebe as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras.

A Lei Complementar de Nº 290, de 16 de fevereiro de 2005, no:

Art. 10. Cita que o Conselho de Escola, órgão consultivo, deliberativo e fiscalizador da escola, será composto por representantes da comunidade escolar, na forma desta

Art. 11. São princípios que nortearão as ações do Conselho de Escola:

I - A equidade, a coerência, a busca pelo bem comum, a responsabilidade e o respeito às normas e à legislação vigente;

II - O respeito ao pluralismo das ideias e a busca pela integração da comunidade escolar e desta com a sociedade.

[...] órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. [...] São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL/MEC, 2004, p.34-35).

Partindo dessa premissa, e compreendendo as suas atribuições junto a direção e a escola, fica evidente que o Conselho Escolar pode contribuir nas decisões da escola, sejam elas administrativas, financeiras e/ou político-pedagógicas.

Conselho Escolar dá uma contribuição altamente relevante para que a educação desenvolvida pela escola possa ser instrumento para a emancipação dos sujeitos sociais e para o cumprimento de seu papel social. Sabe-se que no momento que o Conselho Escolar se torna um colegiado ativo na instituição escolar, ele se torna uma ferramenta de apoio para a gestão democrática, pois ele tem importante papel político nos processos pedagógicos das instituições, logo, aponta melhorias, define as

prioridades, tendo em vista, seu principal objetivo ser atender aos interesses da escola de maneira democrática e cidadã.

1.5 CONSELHO DE CLASSE

O Conselho de Classe se constitui como um espaço, no qual o educador tem a oportunidade de discutir, refletir e auto avaliar as práticas pedagógicas e avaliativas do processo ensino e aprendizagem de forma situada e integrada, tornando-o interdisciplinar, de estudo e tomada de decisão do trabalho pedagógico da instituição como um todo.

O Conselho de Classe é uma reunião dos professores de uma turma com múltiplos objetivos; entre outros destacamos: avaliar o aproveitamento dos alunos e da turma como um todo; chegar a um conhecimento mais profundo do aluno e promover a interação dos professores e de outros elementos da equipe da escola (Rocha1982, p. 9).

Percebe-se que o Conselho de Classe se constitui num importante instrumento para a conscientização e estudo do professor enquanto profissional da educação. Garcia *apud* Rocha (1986, p. 29-30) faz esta colocação ao afirmar que o Conselho de Classe “contribuiu para formar no professor uma consciência de classe, uma consciência profissional e rompeu o isolamento do professor levando-o a sentir a sua força enquanto grupo”.

(...) outra característica fundamental do Conselho de Classe é configurar-se como espaço interdisciplinar de estudo e tomadas de decisão sobre o trabalho pedagógico desenvolvido na escola, e nesse sentido é um órgão deliberativo (Dalben 2004, p. 3).

Portanto, o Conselho de Classe guarda em si a possibilidade de articular diversos segmentos da escola, faz com que essa instância seja um espaço privilegiado na organização do trabalho escolar e de decisão, juntamente com o Conselho Escolar dando possibilidade de articular teoria e prática, aproximar escola e comunidade, e constituir um espaço democrático e concreto na unidade escolar.

1.6 ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES – APM

Entende-se por Associação de Pais e Mestres (APM), como um mecanismo de participação, composta pela assembleia geral, pelos conselhos deliberativo e fiscal e pela diretoria. Seus objetivos compreendem a discussão e colaboração nas decisões sobre as ações para a assistência ao educando, para o aprimoramento do ensino e para a integração família, escola e comunidade; integração da comunidade no contexto escolar; representação dos reais interesses da comunidade e dos pais dos alunos junto à escola, sendo, portanto, capaz de criar oportunidades significativas para a prática da gestão escolar democrática.

Em muitos momentos nas unidades escolares, nos deparamos com questionamentos de professores e de funcionários sobre a pouca, ou não participação dos pais na vida estudantil dos seus filhos, outras vezes se coloca que são os pais dos alunos que menos dão trabalho que mais participam da vida escolar de seus filhos, questionamentos esses, que nos levam a refletir sobre a importância dos pais na escola, fato este que contribui tanto para um melhor desempenho da criança, quanto para a democratização da escola.

Na maioria das vezes o envolvimento dos pais na escola, se dar a partir do contato dos pais com o professor para o acompanhamento do desempenho escolar dos seus filhos, todavia, uma forma de participação mais formal desse contato, seria a participação efetiva dos pais, o que se configuraria através da Associação de Pais e Mestres. Essa participação na APM, favorece o contato direto nas tomadas de decisões da escola, além disso, permeia nos princípios da gestão democrática e participativa.

A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola. (LÜCK, 2010, p.86).

Sabe-se que quando há a participação dos pais e responsáveis na escola, aqui em específico a APM, o trabalho acontece de maneira compartilhada, consequentemente os resultados serão mais eficazes na vida dos alunos.

1.7 GRÊMIO ESTUDANTIL

O Grêmio Estudantil é tido como um órgão democrático de apoio a gestão, pois visa oferecer ao aluno o interesse em participar nos processos de democratização da escola, uma vez que ultrapassa a sala de aula desencadeando nos participantes se organizarem, criando assim, mecanismos de processos decisórios, oferecendo a oportunidade desenvolverem ações políticas internas ao Grêmio e relacionada à condução da unidade escolar na qual estão alunos inseridos. É sem dúvidas, um mecanismo democrático fomentando a autonomia critico-reflexo do educando, servindo de parâmetro para ações mais amplas, inseridas no contexto da comunidade escolar e no entorno da sua própria comunidade, o que poderá refletir no exercício da sua própria cidadania.

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa "instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula" (VEIGA, 1998, p. 113).

O Grêmio estudantil tem seu aporte legal conforme a Lei nº 7.398/85, que o coloca como um direito do aluno, sendo sua, a responsabilidade de criação e organização. Assim, esse colegiado estudantil se constitui num marco na luta pela autonomia da escola e pela democratização da educação, tendo em vista, ser a partir dele, que os estudantes podem de forma critico-participativo, organizarem-se e tomem partido nos processos decisórios da escola.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Para que a gestão da escola se implemente de fato democraticamente, é de fundamental importância que haja a participação de todos os envolvidos no processo educacional, o que vai desde as tomadas de decisões, até o compartilhamento do poder; dessa forma, todos aqueles que se encontram no ambiente escolar ou no seu entorno, sejam funcionários, professores, alunos, pais e membros da comunidade, reflitam, debatam e pratiquem a gestão de forma autônoma e democrática.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional e de dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO 2012, p. 450).

Uma gestão democrática e participativa é a forma mais eficaz de se promover a autonomia da escola, quando todos participam dos processos na unidade escolar evita-se às formas autoritárias de tomadas de decisões, e conseqüentemente abre espaço para o fortalecimento e para a construção conjunta do trabalho da escola.

Ainda segundo Libâneo (2012), a participação significa, a intervenção dos profissionais da educação e conseqüentemente dos seus usuários – alunos e pais, na gestão da escola. Nesse sentido, pensar o exercício de prática de gestão democráticas e participativas a serviço de uma organização escolar que atenda à aprendizagem dos alunos requer conhecimentos, habilidades e procedimentos práticos. O trabalho nas escolas envolve, ao mesmo tempo, processos de mudança nas formas de gestão e mudanças nos modos de pensar e agir [...] (Libâneo, p. 511).

Nesse aspecto Gadotti e Romão (1997, apud Libâneo 2012), nos coloca que a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino, dessa forma, entende que, “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida” (Libâneo, 2012, p. 452).

Contudo, ao considerarmos a importância da participação de todos os seguimentos da escola nos processos de tomadas de decisões, isso são implica dizer que o diretor, não tenha importância central na gestão democrática-participativa, uma vez que o trabalho na unidade escola implica uma direção, pois é ele o responsável pela organização do trabalho escolar participativo, dialogando, orientando as discussões de forma coletiva.

2.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP), deve ser entendido como um mecanismo norteador das ações da escola, uma vez que ele, encaminha e orienta ações e metas

a serem cumpridas, assim sendo, se constitui num ato político, pois se faz num processo de tomada de decisões, com a participação de diversos representantes da escola, sua elaboração é, portanto, desenvolvido coletivamente, com a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar.

O que é um projeto político-pedagógico? É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta idéia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. (VEIGA, 1995, p.110).

Com bem cita Gadotti (2000), enfatizando que não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político, O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Ao estabelecer como um dos princípios do ensino público Brasileiro, em todos os níveis, a gestão democrática, ao fazê-lo, a Constituição Federal institucionalizou, nos âmbitos federal, estadual e municipal o preceito da democratização da gestão escolar, e as práticas dela decorrente. E, neste sentido a LDB aprovada em 1996 afirmando o princípio da gestão democrática, instituído com a constituição Brasileira, dispõe que:

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

I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, p. 44). Partindo dessa premissa legal, compreendemos que o:

O projeto político pedagógico, a nosso ver, passa a ser o único democrático para que a comunidade escolar possa se organizar e construir seu espaço, a sua autonomia, que será o impulsionador da descentralização das ações e o

fortalecimento de atitudes democráticas e comunicativas. (Veiga e Resende, 1998, p.82).

De tal modo que, a LDB, ao encaminhar para os sistemas de ensino normas para a gestão democrática, indica dois instrumentos fundamentais: a elaboração do projeto político pedagógico da escola, contando com a participação dos profissionais da educação e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares.

O Projeto Político Pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (...) na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (Veiga, 1995, p.98).

Para que este projeto cumpra de fato seu papel na escola, é preciso que ele seja construído de forma coletiva e participativa, de forma que seus propósitos sejam suas reais intenções, e, para que suas ações sejam alcançadas efetivamente por todos.

Como VEIGA (2002), elucida ser necessário a sensibilização e organização coletiva da comunidade escolar, uma vez que “sensibilizar é a melhor forma de contar com o envolvimento e a participação de todos, concretizados através da reflexão sobre determinados princípios, como “igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério”. A autora, ainda reforça, afirmando, que:

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais alunos e representantes da comunidade local (VEIGA, 2008, p.9).

Portanto, o projeto político-pedagógico, ao se configurar como projeto “norteador”, define os caminhos que a escola deverá seguir. Sendo assim, é necessário que este documento ultrapasse a teoria e o engavetamento, e seja, uma base prática, da unidade escolar. Já que sua elaboração, muitas vezes acontece

apenas como forma de cumprimento legal, e marcado pelo descomprometimento da equipe escolar, o PPP permanece arquivado, engavetado, esquecido e inacessível aos membros da escola.

Assim, o PPP da escola deve subsidiar todos os processos na escola, servindo a todos seus interesses e aos interessados, sendo, portanto, fundamental que ele sirva de base nas propostas da escola e do professor. Para isso, é preciso que o projeto político pedagógico esteja em conformidade com os reais interesses de sua clientela, uma vez que ele descreve as reais necessidades e os objetivos que a equipe deseja alcançar.

2.2 GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão escolar corresponde a direção e coordenação, termos que se ajustam entre si, pelo fato de atualmente não se conceber unicamente ao diretor escolar, a função unicamente de responder pelas tarefas administrativas e financeiras, ele precisa ter visão ampla da escola como um todo, de forma que, segundo Libâneo (2012), ao dirigir, a gestão escolar possa coordenar a escola, assumindo a responsabilidade em fazer a escola funcionar, mediante um trabalho conjunto.

Dessa forma, ao dirigir a escola, compete a gestão escolar, segundo cita Libâneo (2012, p. 475), assegurar:

- a) A execução coordenada e integral de atividades dos setores e indivíduos da escola, conforme decisões coletivas anteriormente tomadas;
- b) O processo participativo de tomada de decisões, atentando, ao mesmo tempo, para que estas se convertam em medidas concretas e efetivamente cumpridas pelo setor ou pelas pessoas em cujo trabalho são aplicados;
- c) A articulação das relações interpessoais na escola e no âmbito em que os dirigentes desempenham suas funções.

Sabe-se que o gestor ou diretor escolar, tem em seu papel a responsabilidade em desempenhar atribuições tanto pedagógicas como administrativas, que são caracterizadas como próprias de sua função, contudo é necessário nas tomadas de decisões no ambiente escolar, aconteçam a partir de práticas participativas, de maneira que as ações tomem o caráter, mais democrático possível.

É nesse momento que a gestão do diretor escolar e a gestão pedagógica, é compartilhada, corroborando para um trabalho colaborativo entre ambos, apoiando professores e alunos no desempenho das atividades e para o bom funcionamento da unidade escolar.

[...] A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores para que cheguem a uma situação ideal de qualidade de ensino (considerando o ideal e o possível); ajuda-nos a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos[...] (LIBÂNEO 2012, p. 503).

A gestão ou coordenação pedagógica na escola, nesse caso específico, desempenhada pelo pedagogo, desempenha sua função na articulação com os professores e os alunos, em que seu papel é a busca pela qualidade do ensino.

O *coordenador pedagógico* ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho ao trabalho interativo com os alunos. Há lugares em que a coordenação restringe-se à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, a coordenação se faz em relação a todas as disciplinas. Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e comunicação e interpretação da avaliação dos alunos (LIBÂNEO, 2001, p. 6).

É ele, o coordenador pedagógico, o articulador da prática pedagógica, em que, deve acompanhar as atividades da sala de aula, de maneira a colaborar com o fazer do professor, além disso, ele supervisiona o Projeto Político Pedagógico da escola e os demais projetos, dar assistência direta aos professores, na elaboração dos seus planos de ensino, na seleção dos livros didáticos, coordena as reuniões de pais e mestres e de professores, e junto a direção da escola coordena e monitora formação continuada para o desenvolvimento profissional dos professores.

2.3 GESTÃO DE RECURSOS FÍSICOS, MATERIAIS, DIDÁTICOS E FINANCEIROS

A gestão dos recursos físicos, materiais, didáticos e financeiros são fatores de suma importância para o bom funcionamento da escola, pois contribuem no andamento da unidade escolar, e para o bom desempenho dos estudantes.

É preciso estar claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais. Dessa forma, uma escola bem organizada e administrada com eficiência seus recursos materiais e financeiros, assim como o trabalho de seu pessoal e emprega processos e procedimentos de gestão, propiciando as condições favoráveis às atividades de ensino-aprendizagem (LIBÂNEO, 2012, p. 499).

Assim, cabe a gestão escolar democraticamente a responsabilidade de gerir todos os seus recursos e atribuições pedagógicas e financeiras, incluindo recursos humanos, recursos físicos e materiais, para isso, o gestor precisa planejar em equipe para que a gestão desses recursos aconteça de forma democrática e participativa, obedecendo as normas vigentes garantidas pela Constituição Federal e pela LDB.

Em relação aos recursos financeiros, revela-se cada vez mais importante que diretores, coordenadores e professores tenham conhecimento básico do assunto. Atualmente as escolas vêm gerindo recursos financeiros, em decorrência da política de descentralização promovida em alguns estados do país (LIBÂNEO 2012, p. 498).

A partir da progressiva autonomia financeira e administrativa das escolas, estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases, as unidades escolares começam então, a tarefa de administrar os recursos financeiros que lhes são diretamente encaminhados e acompanhar os que chegam de forma indireta, para as respectivas Secretarias de Educação. É o que vemos atualmente, muitas escolas adquiriram sua autonomia, com isso, aumentaram as suas responsabilidades em gerir esses recursos de maneira transparente e autônoma, de maneira que possam custear as despesas de forma participativa nas escolas. Contudo, Freitas (2000), ressalta ser importante que a autonomia da escola compreenda uma conquista contínua, que requer tanto a preparação da escola quanto dos indivíduos para a autonomia pessoal como prerrogativa necessária para a qualidade da educação.

2.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional, é compreendida como uma etapa que analisa os resultados obtidos, por meio de indicadores que fornecem dados e informações sobre e para a gestão da escola, e, ao mesmo tempo atua como requisito para a melhoria das condições que afetam a qualidade do ensino. Dentre os tipos de avaliação institucional, evidenciamos:

- **Avaliação institucional:** avalia a escola como um todo: a qualidade da gestão, dos resultados alcançados, incluindo o rendimento dos alunos, o nível de formação dos professores, a qualidade das instalações, a participação dos pais nas atividades da escola e outros. Um exemplo de instrumento de avaliação é o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar;
- **Avaliação Pedagógica:** realizada com os alunos, em que a escola busca identificar a assimilação destes em relação aos conteúdos trabalhados, o que determina a aprovação ou não. Geralmente é executada por meio de provas ou outros instrumentos de avaliação, utilizados pelo professor;
- **Avaliação do rendimento escolar:** tem por finalidade a comparação do desempenho dos alunos com parâmetros estabelecidos previamente e não com os conteúdos ministrados pelo professor. Exemplo: ENEM e o boletim da escola;
- **Avaliação Interna:** é realizada dentro da escola, visando medir os resultados de setores ou pessoas. Exemplos; professores avaliam alunos; direção avalia professores etc.;
- **Avaliação externa:** é realizada por agentes alheios à escola. Como no caso recente da SIMAS, (Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Institucional), do RN Aprende lançado pela SEED- RN, 2016).

[...] A *avaliação institucional* é função primordial do sistema de organização e de gestão dos sistemas escolares, podendo abranger também as escolas individualmente. Essa avaliação visa à obtenção de dados quantitativos e qualitativos sobre os alunos, os professores e a estrutura organizacional, os recursos físicos e materiais, as práticas de gestão, a produtividade dos cursos e dos professores etc., com o objetivo de emitir juízos de valor e tomar decisões acerca do desenvolvimento da instituição [...] (LIBÂNEO 2012, p. 525).

No que tange a avaliação dos sistemas de ensino, a de se ressaltar, que desde os primórdios dos anos 90, no nosso país, diversas modalidades de avaliação, com o objetivo de diagnosticar o sistema escolar local, regional ou nacional, foram adotadas, tais como: o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), o Exame Nacional de Cursos ou Provão (ENC), bem como, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), local como a Provinha Brasil e o SIMAS (Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Institucional), do RN Aprende, processo de avaliação estadual, adotado recentemente no estado do Rio Grande do Norte.

Segundo Libâneo (2012), explica que avaliação das atividades implica a análise coletiva dos resultados alcançados e a tomada de decisões sobre as medidas necessárias para solucionar as deficiências encontradas.

A avaliação institucional, bem como a avaliação educacional, não se destina a julgar de forma mesquinha ou punir com castigos e privações, nem deve ser pretexto para prêmios e recompensas. Ela é, ao contrário, um processo de redirecionamento e, portanto, de crescimento. Não se trata apenas de avaliar por avaliar, porque está na moda ou porque foi imposto pela Secretaria de Educação. É avaliar para refletir, para discutir, para acompanhar, para buscar melhorar. Avaliar como processo de maturação institucional para a transformação da escola em função da conquista da autonomia (Fernandes 2001, p 67).

Essas avaliações em que se avaliam de forma interna ou externamente a instituição, propiciam um diagnóstico seja no âmbito local, estadual ou nacional, que podem reorientar a instituição, bem como a política educacional, em como lidar com esses resultados, afim de buscar instrumentos mais propícios ao desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e da democratização da gestão e da escola.

3 O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA GESTÃO GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao que se percebe até aqui, é que o diretor passou a ter muitas atribuições de suas ações inerentes ao seu trabalho na gestão escolar democrática, além das já tradicionais administrativas, absorvendo também os aspectos pedagógicos. O que nos levou a refletir nesta proposição, sobre essas atribuições, na perspectiva, dele como figura central da gestão democrático-participativa.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade[...] (LIBÂNEO 2012, p. 465).

O diretor escolar, portanto, além de uma das funções do processo organizacional, é visto como um imperativo social e pedagógico. É o que se observa no significado do termo direção no contexto escolar, em que este, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais, uma vez que a direção escolar,

vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, o que implica por sua vez, intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição entre objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta.

3.1 O DIRETOR E SUA ATUAÇÃO NA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

O diretor escolar tem grande responsabilidade frente a gestão democrática e na organização do trabalho escolar, o que requer desde, dentre tantas outras atribuições manter um diálogo constante entre a equipe da escola, favorecendo a autonomia inerente ao processo democrático da sua gestão, essa responsabilidade se constitui em promover o exercício de uma gestão cidadã, para isso ele deve assegurar que as decisões na escola sejam tomadas de forma participativa e coletivamente.

Segundo Libâneo (2012, p.449), para a democratização da gestão escolar, o diretor deve garantir as concepções de organização democrático-participativa, com base nas seguintes características:

- a) Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola;
- b) Articulação da atividade de direção com iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela;
- c) Qualificação e competência profissional;
- d) Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais;
- e) Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões;
- f) Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados;
- g) Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Essas propostas de concepções democrático-participativa, estruturam a gestão e possibilitam uma administração, de forma que todos venham intervir nas decisões da organização de forma coletiva, o rumo dos trabalhos no ambiente escolar, além de garantir a autonomia da escola e de sua equipe.

[...] a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino: *“Todos os seguimentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”* (LIBÂNEO 2012, p. 452, apud Gadotti e Romão 1997, p. 16).

Das modalidades ou seguimentos de participação aqui citados e, neste trabalho já mencionados, estão o conselho escolar, conselho de classe, a APM entre outras, que ressaltam o princípio participativo necessário para assegurar uma gestão democrático-participativa. Ainda nesse sentido, Libâneo (2012), descreve que a participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar.

[...] A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidade. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada (LIBÂNEO 2012, p. 454).

Assim, a prática da gestão democrática, pede que a escola esteja bem coordenada e administrada, esse fato não se configura que o sucesso ou fracasso escolar dependa exclusivamente da figura da direção escolar, uma vez que as tomadas de decisões ao serem feitas coletivamente, a responsabilidade também passa a ser compartilhada por todos.

3.2 O PERFIL DO GESTOR

Não podemos generalizar o gestor escolar, criando um perfil que o caracterize, contudo, podemos considerar alguns aspectos, que apontam para um bom gestor, sendo aquele que dialoga, ouve, coordena, tem ética profissional, se expressa bem, prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável.

Assim, o gestor escolar deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática cotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, ao contrário, ele consegue em parceria

com a equipe desempenhar seu papel sem utilizar de autoridade para com a sua equipe. Um bom líder escolar, deve ter visão de futuro para enxergar além da rotina, caráter para inspirar sua equipe a segui-lo; disposição para se manter atualizado, sensatez para refinar suas habilidades, coragem para enfrentar situações desafiadoras e competência para delegar tarefas e alavancar a sede de conhecimento e a inteligência de sua equipe.

Sobre a ótica da gestão escolar, Libâneo (2004), nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

A sociedade atual reivindica por uma nova postura do diretor escolar: “[na perspectiva] da gestão como recurso crítico, estratégico para o avanço de qualquer sociedade, não se admite mais um gestor administrativo, burocrático, guiado por manuais normativos (ARAÚJO, 2009, p.13) ”.

Considerando o gestor escolar, no âmbito da gestão participativa, observa-se que ele tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola, conseqüentemente, a sua própria identidade, e além disso, respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte.

Nesse enfoque, o diretor tem papel fundamental, pois atua como um líder, e como tal, deve cooperar com todos da equipe fomentando e articulando a participação de todos, e em todas as atividades da escola, contribuindo no bom desempenho das ações administrativas e pedagógicas da escola.

BRASIL (2004), cita que na perspectiva da gestão democrática, o diretor se apresenta como um líder da comunidade, tanto escolar quanto local, tendo a capacidade de exercer a função de representante e gestor público.

Quando se diretor escolar se apresenta como um gestor/líder com postura firme e positiva em suas ações, isso geralmente, contagia a equipe que se torna motivada

na busca de mudanças e de desafios. O gestor, dessa maneira propicia a busca da satisfação pessoal e da equipe escolar.

3.3 O DIRETOR ESCOLAR COMO UM ARTICULADOR DAS AÇÕES NA ESCOLA

O diretor escolar, é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de liderança e motivadora, em que busca articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento das ações com perspectivas de inovação.

Lück (2000), afirma que a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao liderarem as ações da escola, fazem-no orientados por uma visão global e abrangente do seu trabalho.

A autora apresenta nove os indicadores na perspectiva de uma gestão democrática, são eles: liderança educacional, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino-aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico, e espaço físico adequado. Nesse estudo, a autora considera que:

[...] os dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p.2).

Como articulador das ações na escola, o diretor tem por meio de uma gestão participativa, o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada, visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte.

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico (LÜCK, 2000, p. 16).

Dentre tantas atribuições inerentes ao diretor, e este como articulador das diferentes ações escolares em torno da proposta pedagógica que se quer desenvolver, consideramos ser de fundamental importância, que este assegure a promoção segura para a formação educacional dos alunos, para que ele desenvolva bem essa tarefa, é imprescindível que seu trabalho se realize na perspectiva de uma gestão democrática e participativa, em que se considere a realidade e das condições concretas existentes na escola e de seus alunos, espera-se ainda, que o diretor incentive o trabalho em equipe, de modo a mobilizar a comunidade escolar em torno do compromisso com a qualidade do ensino público.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as considerações feitas a respeito da gestão escolar, podemos concluir que a escrita deste artigo, mediante pesquisas feitas, foi de fundamental importância para o entendimento do processo e a atuação da gestão na escola e da necessidade atual da efetivação da gestão democrática e participativa. Entendemos que a Educação Brasileira, passa por momentos de grandes e importantes transformações, dessa forma compreendemos ser necessário que as decisões na escola, precisam ser partilhadas coletivamente e nascidas nos interesses dos diversos segmentos envolvidos na vida da escola. Assim, é importante pensar a função social da escola e repensar o papel do diretor e da comunidade escolar nas relações de poder no caminho de uma gestão verdadeiramente democrática.

A gestão democrática traz um novo enfoque para a escola, uma vez que está pautada na autonomia que se constrói continuamente e na coletividade entre todos os envolvidos no processo educacional. E, para que a gestão escolar se efetive nas perspectivas de uma gestão democrática e de forma participativa, como citado no artigo 206, da Constituição Federal de 1988, em que estabelece de forma clara os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, destacando a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, estabelecendo que este, se constitua participativamente. Para isso é necessário que se estabeleça um diálogo constante entre todos os segmentos da escola e os colegiados aqui citados, sendo eles: O Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil, o Conselho de Classe, a APM; convidando-os a participar da vida da escola e contribuir para sua cidadania.

Nesse contexto o diretor aparece como uma figura fundamental, assumindo o papel de mediador das ações democráticas na escola, pois realiza com responsabilidade sua função, respeitando as diferenças, ouvindo, dialogando analisando avaliando, aceitando opiniões, enfim, articulando e interagindo de forma saudável com todos os membros da comunidade escolar.

Considerando que a participação de todos os envolvidos nesse processo, é requisito fundamental para a democratização da escola, e tomando como base os pilares da gestão democrática que são: a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência, elementos que possibilitam tomar decisões mais precisas, diante das dificuldades advindas da prática cotidiana na escola, e fortalecendo o relacionamento entre todos os agentes do processo ensino-aprendizagem. Compreendemos portanto que, para que a gestão democrática e participativa, se configure de fato, é necessário que a escola tenha a sua disposição também, mecanismos como o Projeto Político Pedagógico, que norteia e orienta as suas ações e direciona as metas a serem cumpridas, de forma que todos aqueles que se encontram no ambiente escolar ou no seu entorno, reflitam, debatam e pratiquem a gestão escolar de forma autônoma, avaliando o processo e se avaliando constantemente, na busca as melhorias das condições da qualidade do ensino e de uma escola democrática e cidadã.

Referências Bibliográficas

- ARAÚJO**, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, Texto promulgado em 05 de outubro de 1988. Disponível em: 40 http://legis.senado.gov.br/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf Acesso em: 22 de outubro de 2016.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/96. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes.pdf> >. Acesso em: 22 de outubro de 2016.
- BRASIL, Ministério da Educação. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.
- _____. Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. In: **Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. 2004.
- CISEKI**, Ângela Antunes. **Conselhos de escola**: coletivos instituintes da escola cidadã. Brasília: MEC/SEED, 1998. (SÉRIE DE ESTUDOS EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. Salto Para o Futuro: Construindo a Escola Cidadão: Projeto Político-Pedagógico).
- DALBEN**, Angela I. De Freitas. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 4 ed. Campinas, 1994. (Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico).
- FERNANDES**, Maria Estrela Araújo. **Progestão: Como desenvolver a Avaliação Institucional da Escola? Módulo IX**. Brasília: CONSED, 2001.
- FREIRE**, Paulo, **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**/Paulo Freire. – São Paulo: Paz e Terra, 1996(Coleção Leitura).
- GADOTTI**, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- GADOTTI**, Moacir. **Escola Cidadã**. 12. Ed. - São Paulo: Cortes,2008.
- GRACINDO**, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. / Regina Vinhaes Gracindo. – Brasília: Universidade de Brasília, 2007.
- LIBÂNEO**, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO**, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização** – 10. Ed. – São Paulo: Cortes, 2012.
- LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, João Ferreira de; **MORAES**, Karine Nunes de; **DOURADO**, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: www.lettraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-gestao-escolar-democratica-dfinicoes-principios--e-mecanismos-de-implmentacao.pdf
Acesso em 21 de outubro de 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a Democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. 10. ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.

ROCHA, Any Dutra Coelho da. **Conselho de classe: burocratização ou participação?** – Rio de Janeiro: F. Alves, 1982. (Coleção Educação Prática).