



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



REI

REVISTA DE EDUCAÇÃO DO IDEAU

Vol. 6 – Nº 14 - Julho - Dezembro 2011

Semestral

ISSN: 1809-6220

Artigo:

GESTÃO: uma nova perspectiva na educação

Autora:

Tainam Gabriele Pereira¹

¹ Pedagoga. Professora da Rede Municipal de Ensino de Floriano Peixoto.
Rua Afonso Tochetto, 748. Bairro São Pelegrino, Cep: 99900-000 - Getúlio Vargas-RS.
tainam_gabriele@hotmail.com

GESTÃO: uma nova perspectiva na educação

A escola, no momento atual, deixa de ser vista enquanto organização racional e planificada que cumpre apenas objetivos burocráticos e passa a ser considerada enquanto organização social, cultural e humana, na qual podem ser tomadas importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas. Cada personagem presente no seu interior tem importância fundamental nas decisões a serem tomadas e tudo é construído através da participação efetiva na construção dos projetos a serem efetuados (MACHADO; MAIA, 2000, p.3-4).

Resumo: A educação tem papel fundamental nas transformações individuais, sociais, políticas, econômicas e culturais de um país, mas para que essas mudanças ocorram, é necessário rever alguns dos parâmetros educacionais vigentes. Desde 1996, o princípio norteador do contexto educacional brasileiro tem sido a gestão escolar democrática, garantindo dessa forma a autonomia financeira, pedagógica e administrativa das escolas. No entanto, muitos educadores ainda desconhecem o sentido real da palavra gestão, acreditando que não possuem qualquer responsabilidade para com a mesma. Diante disso, este artigo visa contribuir, esclarecer e aprimorar alguns dos conceitos existentes, tentando demonstrar a importância de todos os membros da comunidade escolar para a construção e a consolidação de uma gestão proveitosa, garantindo assim a melhora da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: gestão, educação, escola, processo ensino-aprendizagem.

Abstract: Education has key role in processing individual, social, political, economical and cultural needs of a country, but to these changes occur, it is necessary to review some of the existing educational parameters. Since 1996, the guiding principle of the Brazilian educational context has been the democratic school management, there by ensuring the financial autonomy, pedagogical and management. However, many educators still do not know the real meaning of the word management, believing that they don't have responsibility for it. Therefore, this article aims to contribute, clarify and improve some existing assumptions, trying to demonstrate the importance off all members of the school community for the construction and consolidation of a profitable management, ensuring improved quality of teaching-learning process.

Key words: management, education, school, teaching-learning process.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A educação é um processo histórico-permanente que acompanha o ser humano durante toda a sua existência. Acredita-se que a mesma seja a grande responsável pelas transformações individuais, sociais, políticas, econômicas e culturais, interferindo assim direta ou indiretamente na formação dos indivíduos. Sabe-se que embora o processo educativo possa acontecer em qualquer ambiente, é a escola a instituição de ensino voltada especificamente para a instrução de conhecimentos e a formação de valores.

É nela que o ser humano passa grande parte de sua vida, adquirindo novos aprendizados, compartilhando experiências, enfim, se desenvolvendo quase que de forma

integral. Nesse sentido, devido às exigências impostas pelo contexto atual, percebeu-se a necessidade de se adotar um novo parâmetro, que buscasse sanar as deficiências educacionais existentes: a gestão.

O termo que até então era utilizado na administração de empresas, passou a ser empregado na educação, fazendo valer a ideia de que:

[...] tudo é gestão, porque gestão, por definição é tomada de decisão. Gestão não é algo intermediário ou algo tido como burocrático, numa perspectiva empresarial, numa perspectiva que produz mercadorias, porque a gestão vem da administração da empresa. A gestão da educação não produz mercadorias, ela produz seres humanos, é responsável por formar seres humanos. E seres humanos são riquezas individuais, únicas e singulares. São riquezas específicas que merecem de cada um de nós o respeito maior que alguém pode ter por alguém [...] (FERREIRA, 2007, p.9).

Com essa inserção, a escola passou a ser vista como um espaço democrático, adquirindo assim autonomia financeira, política e pedagógica. Contudo, a introdução desse sistema só se torna possível quando há uma atuação adequada da pessoa encarregada de colocá-lo em prática: o gestor. Nos espaços educativos ele geralmente é representado pela figura do diretor, que precisa pensar, avaliar e se posicionar perante as diferentes situações vividas no cotidiano.

Ao se falar em gestão, é imprescindível ter clareza de que há uma diferenciação entre a gestão educacional e a gestão escolar. Para Luck (2006), a gestão educacional refere-se ao aspecto macro, englobando o “todo”, ou seja, é a área de atuação responsável pelo direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino, visando a realização de ações conjuntas, com objetivos e fins comuns.

Já a gestão escolar se refere especificamente à escola em si, em seu caráter micro. Remete-se ao espaço escolar, as acomodações, as leis, a escolha dos conteúdos curriculares, a construção do projeto político pedagógico, ao planejamento da avaliação, enfim, às atividades que são propostas e realizadas com todos os membros do processo educativo. Prioriza a qualidade das relações estabelecidas entre os órgãos da mesma. Luck (2006) ainda reforça que é a gestão que estabelece o planejamento, a organização, o direcionamento, a consistência e a coerência para a ação educacional.

Cabe ressaltar que um indivíduo não se torna gestor por acaso. Ele pode ser tanto escolhido quanto indicado, tudo depende da situação e do contexto em que está inserido. No entanto, conforme Hunter (2006) é fundamental que o mesmo incentive, promova e ajude os

outros membros de sua equipe a evoluírem, possibilitando-lhes o crescimento profissional e pessoal.

Diante disso, é possível entender a necessidade de se perceber a gestão não apenas como um princípio, mas também como um ideal a ser alcançado. A busca por uma educação de qualidade, por gestores capacitados, professores entusiasmados, alunos motivados, enfim, por uma comunidade escolar envolvida, deve ser permanente. Cada pequena conquista, por mais insignificante que pareça, pode contribuir para a construção de um processo ensino-aprendizagem realmente significativo.

2 A GESTÃO NA EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO

2.1 BREVE HISTÓRICO: CONTEXTUALIZANDO A EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A história da educação no Brasil confunde-se com a própria construção da história da sociedade brasileira. Em 1500, com a chegada de uma esquadra portuguesa ao litoral do país, teve início um intenso período de colonização e desbravamento. Durante esse período, pode-se dizer que tanto a instrução de conhecimentos quanto a cultura tinham pouco ou quase nenhum valor.

Além do saber ser destinado a uma pequena minoria, acreditava-se que se a pessoa fosse de uma classe privilegiada e abastada financeiramente, a formação intelectual seria desnecessária. De acordo com Xavier “(...) ser uma pessoa culta se apresentava como um substitutivo para aqueles que não dominavam diretamente as fontes do poder, representados pelas terras e pelos escravos” (1994, p.33-34).

Apesar disso, para tentar auxiliar no processo de socialização e civilização dos escravos e dos indígenas, sacerdotes foram trazidos para a Colônia. Os antigos seminários passaram a ser utilizados como estabelecimentos de ensino e foi criado um plano de estudos contendo aulas sobre Humanidades e Gramática. Estas eram estritamente voltadas para a religião e tinham regras que deveriam ser obedecidas e memorizadas.

No ano 1759, com a expulsão dos jesuítas, a educação entrou em declínio e só em 1785 é que se buscou amenizar a situação, com a criação das chamadas Aulas Régias. As mesmas ficavam sob a responsabilidade de uma pessoa indicada pelo governo, que nem

sempre possuía especialização e capacidade para tratar de questões educacionais. Também não havia docentes em quantidade e com formação suficiente para lecionar.

Em 1808, com a vinda da família Real ao Brasil, começaram a ser criados os primeiros cursos superiores, dentre os quais se destacavam: Medicina, Engenharia Civil e Química. Eram destinados apenas para a alta burguesia e a grande maioria da população ainda era analfabeta. A independência brasileira, em 1822, não provocou mudanças imediatas no âmbito educacional.

Por volta de 1827 foi instituída uma lei que determinava a garantia de ensino primário gratuito à população, sendo que em todas as vilas e vilarejos deveria haver pelo menos um estabelecimento. Neste, ensinavam-se as noções básicas de leitura e escrita, assim como também algumas operações matemáticas. As crianças que pertenciam à elite não o frequentavam, pois ou eram educadas em casa ou então estudavam em lugares escolhidos por seus pais, com instrutores particulares.

Como a formação dos professores era precária, em 1835 foi criada a primeira instituição voltada unicamente para a educação docente. Nesta os profissionais mais experientes repassavam seus conhecimentos aos futuros educadores, mas sem ter para isso um método didático específico. Na verdade não havia muita preocupação com a qualificação, até mesmo porque a remuneração era pouca e o governo não oferecia recursos financeiros, nem materiais didáticos e pedagógicos.

Os mestres considerados aptos a exercerem a profissão eram selecionados através de concursos e exames que exigiam apenas que o candidato soubesse ler corretamente, escrever com boa caligrafia e efetuar as quatro operações matemáticas fundamentais. Muitas vezes, os professores e diretores eram “indicados” para os cargos, mesmo sem competência para assumi-los.

Em 1879 foi criada uma nova lei, cuja finalidade era a defesa da liberdade de ensino, da frequência, do credo religioso e a criação de escolas normais. No entanto, nem todas as propostas se efetivaram. Começaram então a ser criadas cada vez mais instituições religiosas, sobretudo católicas, que prosperavam consideravelmente. Enquanto isso, as instituições públicas enfrentavam diversas dificuldades, como falta de organização e de recursos, docentes mal-habilitados e poucos alunos (as crianças da classe baixa trabalhavam, ao invés de estudar), por isso muitas vezes eram fechadas.

Só a partir de 1890 é que a sociedade brasileira passou a se preocupar realmente com a formação docente e então se buscou melhorar e aprimorar a qualidade do ensino. Tornou-se

claro que o mestre deveria ter uma determinada postura, aprendendo como se comportar, o quê e qual a maneira correta de ensinar. Para que isso pudesse acontecer, o currículo foi ampliado, com a introdução de novas disciplinas.

No entanto, ainda que se buscassem novos rumos para a educação, a grande maioria dos projetos não saía do papel. Em 1924, com a criação da Associação Brasileira de Educação (ABE), foi dado o primeiro grande passo para a capacitação dos educadores. Começaram a ser realizados alguns cursos, pesquisas, conferências e congressos que embora fossem escassos, já podiam ser considerados de grande relevância.

Em 1932, foi publicado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Este teve a assinatura de 26 educadores e defendia a educação obrigatória, gratuita, pública e leiga como dever do Estado. Pela primeira vez acreditava-se que a escola deveria ser vista em seus aspectos técnicos, administrativos e econômicos. Porém, a Constituição de 1937 eximiu-o dessa responsabilidade, fazendo com que o mesmo perdesse o interesse pela educação.

No ano de 1961, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), pouca coisa se alterou. Apesar das práticas de ensino serem muito questionadas, criticadas e analisadas, nada era feito para modificar o sistema. De acordo com Gadotti (1994), tamanho atraso educacional resultava do descaso do governo e da briga que se travou entre setor público e o privado. As poucas instituições educacionais que existiam não se apoiavam mutuamente.

Por volta de 1988, com a reivindicação de educadores e lideranças políticas voltadas à educação, é que o ensino público passou a ser realmente destinado para a população em geral. Percebia-se a necessidade de uma escola que fosse oferecida para todas as crianças de maneira igualitária e competente, onde a equipe diretiva tivesse formação docente específica e capacitação suficiente para implantar um novo modelo de ensino.

Em 1996, com a reformulação da LDB, os parâmetros educacionais foram revistos, sendo que ficou estabelecido que a escola deveria ser direcionada por uma gestão democrática. A introdução da mesma deu-se em grande parte devido ao descontentamento da sociedade com o grave atraso educacional, a revolta diante do descaso do governo perante o processo ensino-aprendizagem, a insatisfação com a pouca ou má formação dos docentes e a indignação com relação aos padrões curriculares ultrapassados e tradicionais.

Art. 3º- O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, p.4).

No entanto, essa aplicação exigiu a revisão e a modificação de muitos conceitos. Pode-se dizer que todos os segmentos da escola, incluindo desde a parte administrativa até a pedagógica, tiveram que passar por alterações. O antigo sistema que até então era tido como melhor, teve que ser reestruturado, o que acabou gerando certo desconforto e perturbando os acomodados. A educação em si passou a ser vista sob uma nova perspectiva, ganhando maior importância e relevância no cenário nacional.

2.2 INTRODUÇÃO DA GESTÃO: APLICAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Ainda que a expressão “gestão” fosse bastante conhecida e utilizada em diversos meios, muito se questionava a respeito de sua finalidade e de sua real concepção. A mesma deriva dos verbos latinos “gero”, “gestum” e “gerere”, cujo significado é tido como ato de levar a si, chamar para si, executar, exercer, gerar. Pode-se dizer que gestão é uma maneira de intervir e modificar uma determinada realidade, administrando-a para o bem comum.

Gestão é administração, é tomada de decisões, é organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de preceitos e práticas decorrentes que afirmam ou negam os princípios que as geram (FERREIRA, disponível em: <http://www.portalava.com.br>).

A palavra gestão remete-se ao termo “gestor”. O gestor é aquele que analisa e pensa sobre uma situação, para encontrar a solução e colocá-la em prática. Geralmente é um líder nato, ou seja, de acordo com Hunter (2006), tem a capacidade de conquistar as pessoas, envolvendo-as de forma que coloquem seu coração, sua mente, seu espírito, sua criatividade e

sua excelência a serviço de um objetivo. Faz com que cada indivíduo se empenhe ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

O processo de seleção de um gestor dentro de um estabelecimento pode ser feito de diferentes maneiras:

- através de eleição (por meio de voto secreto ou não, quando há um ou mais candidatos ao cargo disputado);
- por indicação (alguém com posição superior faz menção à pessoa, oferecendo para ela a vaga);
- por falta de opção (quando não há ninguém com os requisitos necessários para exercer a função, escolhe-se aquele que mais se adequar a mesma).

Espera-se que a pessoa nomeada seja ética e tenha discernimento diante de situações complexas, que conheça a realidade do contexto em que está inserido o estabelecimento sob sua responsabilidade, que saiba trabalhar em equipe (aceitando e respeitando opiniões alheias), que seja acessível e esteja disponível sempre que precisarem de seu auxílio. Além disso, também deve ter senso de organização, fazendo o possível para que o local funcione perfeitamente.

É indispensável que o gestor tenha consciência do que acontece no Município, no Estado, no País e no mundo, para que possa refletir sobre fatos que interferem ou prejudicam sua conduta, podendo assim direcionar seu grupo de forma satisfatória. Entretanto, também precisa saber o que acontece ao seu redor, aquilo que se passa diante dos seus olhos, estar atento à realidade e as modificações pelas quais a sociedade passa constantemente, tanto nos aspectos sociais, quanto políticos, econômicos, religiosos, culturais ou educacionais.

Tem o dever de procurar sanar todas as dificuldades e buscar respostas para os questionamentos existentes, mas além disso, necessita saber qual a maneira correta de aplicar seus conhecimentos. De nada adianta um monte de aprendizados teóricos acumulados se no momento de colocá-los em prática não se sabe qual caminho seguir. Serão inúmeras e diferenciadas as situações com as quais irá se deparar e é fundamental que ele saiba lidar com as mesmas. Segundo Lima, “quando se trata de administrar uma instituição, a tarefa mais importante do gestor ou da equipe gestora é tomar as decisões certas para chegar a resultados positivos (...)” (Disponível em: <http://amorimlima.org.br>).

Percebe-se que é como uma espécie de bússola, de farol, de guia, ou seja, alguém que orienta, ilumina e ensina o caminho e qual a melhor maneira de caminhar. Não se trata apenas de um cargo, mas sim de uma grande responsabilidade, porque é dele que

dependerá (em grande parte) o bom funcionamento (ou não) de um estabelecimento. Sendo assim, a iniciativa, a criatividade, o planejamento, a tenacidade, a firmeza, a autenticidade e o dinamismo são apenas alguns dos requisitos essenciais para uma gestão proveitosa e transformadora.

2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA ADMINISTRAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO

Pode-se dizer que a implantação da gestão no contexto educacional foi resultado de uma série de insatisfações, mas sua aplicação também resultou em inúmeras transformações. Buscava-se um novo modelo que pudesse resolver muitas das falhas e dos atrasos que impediam o crescimento e o desenvolvimento da educação brasileira.

Conforme Pazeto; Wittmann,

[...] num mundo cada vez mais desafiador, diante de exigências crescentes para a integração social das pessoas e para a sua inscrição histórica autônoma, a gestão torna-se fator decisivo para a educação escolar.

[...]

Essa nova perspectiva, ao tornar o ser humano e suas instituições sujeitos de seu contexto, está redimensionando concepções e modelos de educação e de gestão da escola, exigindo de todos os integrantes e agentes formadores do homem, da comunidade e do ambiente novos fundamentos motivados para a autonomia pessoal, que exige uma perspectiva de autonomização educativa (disponível em: http://www.inep.gov.br/download/comped/politica_gestao).

Com a sua aplicação, ficou estabelecido que as escolas: passariam a ter autonomia não apenas administrativa, mas também financeira e pedagógica, devendo prestar contas sobre estes setores; poderiam organizar livremente os segmentos da comunidade escolar, permitindo a participação dos membros na tomada de decisões e deveriam apoiar, incentivar e valorizar os profissionais da educação, garantindo assim a qualidade do ensino. Diante disso, ao Estado coube a responsabilidade de repassar os recursos financeiros necessários e fazer avaliação do desempenho das instituições.

Embora seja um elemento indispensável nas reflexões que buscam mudanças significativas no processo educativo, a gestão escolar ainda continua sendo vista por muitos educadores como um grande desafio, pois a mesma está ligada aos valores e à função social da educação, devendo proporcionar, portanto, um ensino coerente, voltado para a consolidação da cidadania.

O conceito de Gestão Escolar - relativamente recente - é de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social (CONTEÚDO ESCOLA, disponível em: <http://www.conteudoescola.com.br>).

A gestão compõe-se de vários aspectos que funcionam interligados e conjuntamente, mas que podem ser vistos de ângulos diferentes:

- gestão pedagógica: é a pedagogia propriamente dita, ou seja, o segmento responsável pelo processo educacional, pela análise do perfil dos educandos, pela escolha dos conteúdos curriculares, pelo planejamento da avaliação, etc.;
- gestão administrativa: trata-se da parte institucional, do espaço escolar, das acomodações, das leis, dos direitos, dos deveres, da aplicação de recursos, entre outros;
- gestão de recursos humanos: refere-se às atividades que são propostas e realizadas por toda a comunidade escolar, priorizando a qualidade das relações estabelecidas entre a mesma.

Faz-se necessário ressaltar que a gestão só se torna significativa e proveitosa quando democrática, ou seja, quando há divisão das responsabilidades, quando as ações são transparentes, quando há mobilização e compromisso social, podendo ser estabelecidas parcerias. Uma escola democrática é aquela que possibilita a interação entre a instituição, a família e a comunidade. Ela não só ajuda a formar cidadãos, mas possibilita a aquisição das habilidades e das competências que são necessárias ao longo da vida.

[...] Democratizar o ensino é ajudar os alunos a se expressarem bem, a se comunicarem de diversas formas, a desenvolverem o gosto pelo estudo, a dominarem o saber escolar; é ajudá-los na formação de sua personalidade social, na sua organização enquanto coletividade. Trata-se enfim, de proporcionar-lhes o saber e o saber-fazer críticos como pré-condição para sua participação em outras instâncias da vida social, inclusive para melhoria de suas condições de vida (LIBÂNEO, 1984, p.12).

Sabe-se que um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da escola é o seu projeto político pedagógico, popularmente conhecido como PPP. Trata-se de um projeto amplo, que serve de direção e aponta quais metas devem ser estabelecidas. É imprescindível que seja pensado e elaborado com a participação de todos, pois só pode apresentar bons resultados se os ideais e os objetivos a serem alcançados forem compartilhados.

Com isso, não se quer dizer que os envolvidos devam ter os mesmos posicionamentos, mas sim que busquem expor aquilo que consideram importante, deixando claro o que esperam e o que desejam. Não basta apenas a participação na criação do projeto, é preciso ir além, fazendo as mudanças necessárias para que o mesmo possa ser aplicado e efetivado. É fundamental que o PPP esteja voltado à realidade dos educandos, atendendo as expectativas e contribuindo para o crescimento e desenvolvimento integral dos mesmos.

Além da difícil construção do PPP, são inúmeras as dificuldades e os obstáculos com os quais os gestores se deparam. Existem muitos problemas burocráticos para serem resolvidos, papéis para serem preenchidos, tomada de preços para aquisição de merenda, equipamentos e materiais de uso diário, entre outros. Embora essas adversidades façam parte do cotidiano escolar, no momento em que todos assumem e cumprem com as suas funções, muitos obstáculos podem ser superados. Para Nóvoa (2001), as práticas educativas só se tornam eficazes quando são pensadas e analisadas conjuntamente, possibilitando que as diferentes experiências sejam compartilhadas.

O percurso para a construção de uma gestão democrática é bastante lento, pois implica na quebra de vários conceitos e metodologias até então tidos como melhores. Além disso, outros fatores também podem dificultar o bom andamento do trabalho, tais como: falta de organização dos papéis institucionais (nomes, endereços, etc.), descontinuidade de projetos ou repetição dos mesmos, desinteresse da comunidade escolar, má utilização dos recursos, pouca formação ética e política dos gestores e principalmente o conservadorismo e irredutibilidade frente ao novo.

É cada vez mais claro que as soluções para problemas complexos como esse só aparecem quando múltiplos atores trabalham, unindo participação e eficiência. E o grande iniciador da discussão no âmbito da escola, da diretoria regional e da associação de classe, na imprensa local e no plano municipal de Educação é o gestor. Cabe a ele tomar a iniciativa de articular todos os interessados para juntos, mobilizarem a comunidade para analisar o impacto das avaliações nas redes escolares. Sozinho, ele não é capaz de implantar a mudança, mas sem seu esforço, pouco acontecerá (ALMEIDA, 2009, p.120).

Sendo a escola um local de construção da cidadania, é primordial que todos os envolvidos no processo educativo se responsabilizem pelo bom andamento do mesmo. Faz-se necessário que o gestor, acompanhado de sua equipe gestora, incentive, motive e crie possibilidades para que haja uma unidade escolar, proporcionando o envolvimento e a

interação dos colaboradores, independentemente de suas funções. O pensar coletivo, a prática reflexiva e a clareza das metas são apenas alguns dos itens fundamentais para uma gestão de qualidade.

2.4 O GESTOR: AGENTE NORTEADOR DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

Mesmo se tendo práticas escolares muito boas, ainda é possível perceber a urgência de se concentrar o processo educacional na criação de atitudes que promovam a criticidade, o diálogo, o respeito e os valores coletivos, fazendo com que todos se tornem realmente sujeitos. Há vários conceitos que precisam ser modificados e reformulados e a responsabilidade dessa tarefa cabe aos gestores. Na escola, o principal responsável pela gestão é o diretor. É ele quem assume o papel de coordenador das atividades gerais, tornando-se não apenas dirigente, mas também gerenciador e líder.

Espera-se que o mesmo tenha formação com habilitação específica de nível superior, que conheça as leis que norteiam a educação, que esteja ciente da realidade de sua escola, que busque unir todos os órgãos existentes na mesma, que tenha coerência para com a sua função, enfim, esteja disposto a trabalhar arduamente sem a certeza de que haverá um retorno imediato. Sua tarefa mais importante é a de implantar as mudanças necessárias para que todos os educandos assimilem o conhecimento.

[...] o gestor deve entender que a escola não existe unicamente para fornecer conhecimento, educação, formar cidadãos, mas primeiramente para desenvolver seu próprio potencial, até onde ela for capaz de chegar. Para isso precisará de todos que, dentro e fora dela, se movimentam para prosperar; o trabalho de todos é um meio para o sucesso; o mesmo ocorre com a escola; que trabalha para o seu sucesso com a ajuda de todos. Dedução: tudo o que se movimenta tem vida, e a escola se movimenta (ROSA, 2004, p.128).

Como é o referencial, precisa ter confiança em si próprio para poder transmitir essa autoconfiança aos demais. Ele deve ter competência para planejar, executar, acompanhar e avaliar todo o trabalho da escola, visando melhorar o ato de ensinar e aprender. Faz-se necessário que tenha clareza do seu papel dentro da unidade escolar, demonstrando transparência em suas ações e mantendo uma atuação voltada para objetivos comuns. Não pode ser confundido com um comandante que dita as regras para que seus subordinados as cumpram.

O bom gestor é o que diagnostica bem a realidade e constrói um projeto com os pares, os estudantes, os professores e a comunidade. Mas isso não basta. É fundamental que ele saiba juntar forças, recursos, pessoas e ideais que viabilizem a realização das propostas. Aí sim, a sua autonomia, sempre relativa, vai permitir que jogue bem com o orçamento, os concursos para a escolha do corpo docente, as avaliações de desempenho, as regras disciplinares e a burocracia do Estado (ALMEIDA, 2009, p.92).

Embora tenha papel de destaque, não pode tomar para si todas as informações e decisões sobre a instituição, fragmentando o ensino. Sua função não é a de mandar e desmandar, mas sim dirigir de forma ética e ponderada o estabelecimento que lhe foi confiado. De forma isolada não é possível intervir e modificar a realidade, mas através de ações integradas, projetos interdisciplinares e grupos de estudo, o trabalho pode ser desenvolvido de forma mais satisfatória e eficiente.

Ainda, segundo Libâneo (2004), para se exercer uma gestão de qualidade, são necessárias as seguintes competências:

- saber se comunicar e interagir com todos os envolvidos no processo educativo, criando grupos de trabalho para a realização de pesquisas e debates que visem a melhoria da escola num todo;
- ter espírito de liderança;
- compreender a escola em todos os seus âmbitos (aspectos organizacionais, pedagógicos e curriculares);
- saber fazer escolhas;
- estar em constante processo de aprendizagem e busca;
- ser criativo para criar projetos e elaborar planos;
- conseguir articular informações e dados, sabendo realizar e interpretar pesquisas;
- conscientizar-se da importância da avaliação e tudo o que lhe diz respeito.

Percebe-se que cada vez mais pais, educadores e funcionários estão se inteirando e participando de avaliações educacionais, planejamentos escolares, eleições, festas, etc. Em muitas instituições, coordenadores, supervisores, vice-diretores e professores trabalham coletivamente com o diretor, buscando soluções e alternativas para o bom funcionamento das mesmas. Gadotti (1994) ressalta que a sociedade como um todo precisa conscientizar-se de que a educação é um valor indispensável para o ser humano, e que, portanto, é essencial que todos se comprometam para com a mesma.

Outro segmento importante, presente em vários estabelecimentos de ensino, é o Conselho Escolar (CE), formado por pais e alunos. Este procura identificar as dificuldades e os problemas mais comuns e repassá-los aos gestores. Questões financeiras, pedagógicas e administrativas são discutidas conjuntamente, criando um ambiente de cooperação e interação.

Tanto o gestor quanto sua equipe gestora tem a obrigação de estarem sempre alerta aos problemas de aprendizagem, para poderem auxiliar o professor a encontrar as melhores estratégias de ensino. Afinal, ensina-se para se formar cidadãos que sejam dispostos a aprender sempre e cada vez mais, mas para isso, é preciso tomar a iniciativa, persistir na realização dos objetivos propostos e enfrentar a resistência dos acomodados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se falar em gestão democrática, deve-se ter em mente que a escola é um local de construção de conhecimentos, dinâmico e que em alguns momentos é de difícil controle. Só assim se conseguirá uma prática reflexiva, onde gestores e professores estabeleçam relações sólidas, apoiando-se mutuamente, estando cada vez mais unidos e permitindo assim mudanças positivas no ambiente de trabalho.

O desejo de todos os envolvidos no processo educativo é a existência de uma escola democrática, organizada, atualizada, aberta e que possibilite aos educandos a construção de sua própria história. Almeja-se um ambiente voltado para a cidadania, que procure resgatar muitos dos valores já esquecidos. Este espaço precisa promover a integração entre educandos, educadores, pais e demais colaboradores, permitindo a discussão e a análise dos problemas de forma crítica e construtiva. Na verdade, trata-se de uma escola humanizadora, onde a principal intenção é a de contribuir com a formação integral dos indivíduos.

A modernidade, o comprometimento e a seriedade são apenas alguns dos itens que devem se fazer presentes. É extremamente fundamental que consiga acompanhar o progresso e a evolução da sociedade, adaptando-se as inovações tecnológicas. Seu gestor precisa ter não apenas visão pedagógica, mas também educacional, lutando pela melhoria do ensino, estabelecendo prioridades, visando diminuir os índices de evasão e repetência e crendo no educando como sujeito e centro do processo educativo.

Ainda, para que haja uma aprendizagem significativa, é fundamental que o estabelecimento de ensino tenha uma boa infra-estrutura, com equipamentos e recursos suficientes (laboratórios, bibliotecas, cozinha, quadra de esportes, aparelhos eletrônicos, entre outros). O espaço físico deve ser compatível ao número de alunos que a escola possui, as salas de aula precisam ser bem arejadas e iluminadas, os banheiros devem ser limpos e estarem em perfeitas condições, ou seja, precisa ser um local onde os educando sintam prazer em estar.

Enfim, deve ter educadores formados e qualificados, que estejam atualizados e sejam valorizados. Estes devem se sentir responsáveis pelo processo ensino-aprendizagem, aperfeiçoando-se continuamente para poderem construir conhecimentos a partir de suas ações. É fundamental que sejam receptivos ao diálogo, interessados e exigentes, mas acima de tudo, comprometidos para com a sua função.

O que se espera é o gestor e sua equipe gestora consigam proporcionar uma educação significativa, que possibilite ao aluno agir e pensar criticamente, fazendo com que o mesmo seja compreensivo perante as diferenças, mas mantenha a sua posição de sujeito atuante, capaz de modificar as situações que lhes são desagradáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando José de. Avaliação externa: vilã ou salvadora? **Nova Escola**, São Paulo, n. 227, p. 120, nov. 2009.

_____. Bom exemplo que vem de Nova York. **Nova Escola**, São Paulo, n. 228, p. 92, dez. 2009.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.

CADERNOS CEDAE. **Práticas Democráticas e Gestão da Escola Básica**. Porto Alegre: PUCRS, 1999.

CADERNOS CEDAE. **Qualidade e Gestão da Escola Básica**. Porto Alegre: PUCRS, 1998.

CONTEÚDO ESCOLA. **Gestão Escolar**: introdução. Disponível em: <http://www.conteudoescola.com.br/site/content/view/42/45/>. Acesso em: 28 mar. 2010.

FERREIRA, Naura Syria Carrapeto. **Gestão da educação**: origens, fundamentos e compromissos na sociedade mundializada. Disponível em: <http://www.portalava.com.br>. Acesso em: 21 mar. 2010.

_____. **Gestão democrática**: fios, cores, movimentos e atores. Saberes e Fazeres Educativos, Getúlio Vargas, v. 6, n. 1, p. 9-15, maio 2007.

GADOTTI, Moacir. **Organização do Trabalho na Escola**. São Paulo: Ática, 1994.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública:** a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1984.

_____. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. São Paulo: Alternativa, 2004.

LIMA, Amorim. **Qual o segredo do sucesso de um gestor?** Disponível em:
<http://amorimlima.org.br>. Acesso em: 21 mar. 2010.

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

MACHADO, Lourdes Marcelino; MAIA, Graziela Zambão Abdian (orgs). **Administração & Supervisão Escolar:** questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira, 2000.

NÓVOA, Antônio. Professor se forma na escola. **Nova Escola**, São Paulo, n. 142, p. 13-15, maio 2001.

PARO, Vitor H. **Administração Escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2001.

PAZETO, Antonio Elizio; WITTMANN, Lauro Carlos. **Gestão da Escola.** Disponível em:
http://www.inep.gov.br/download/comped/politica_gestao. Acesso em: 21 mar. 2010.

ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar.** Petrópolis: Vozes, 2004.

XAVIER, Maria Elizabete. **História da Educação:** a escola no Brasil. São Paulo: FTD, 1994.