

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Gestão De Instituições Federais De Ensino Superior

**A GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DE UMA ESCOLA DE
QUALIDADE PARA TODOS**

BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS

2019

RAIMUNDA DA CRUZ SOARES CARVALHO

**A GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DE UMA ESCOLA DE
QUALIDADE PARA TODOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Orientador: Prof: Dr. Marcelo Reis Maia

Linha de Pesquisa: Gestão em Educação
Tema: Projetos e processos Pedagógicos

BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS

2019

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Raimunda Da Cruz Soares Carvalho**, CPF **875.593.826-49**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020



Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

C331g
TCC

Carvalho, Raimunda da Cruz Soares, 1974-
A gestão escolar na formação de uma escola de qualidade
para todos [manuscrito] / Raimunda da Cruz Soares Carvalho. - Belo
Horizonte, 2019.
25 f. : enc,

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de
Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Orientador: Marcelo Reis Maia.
Bibliografia: f. 23-25.

1. Educação. 2. Escolas -- Organização e administração.
3. Escolas -- Gestão democrática. 4. Gestão democrática.
5. Diretores escolares. 6. Eficiência organizacional. 7. Educação --
Controle de qualidade. 8. Escolas -- Controle de qualidade.

I. Título. II. Maia, Marcelo Reis. III. Universidade Federal de
Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 371.2

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)
Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

Agradecimento

A Deus pelo dom da vida, senhor de minha existência que se faz presente em todos os momentos.

Aos meus filhos e meu esposo Marco pelo carinho e compreensão. Sem a presença de todos os amigos e familiares que torceram ao meu favor.

A todos os professores que estiveram ao longo desses dois anos compartilhando seus conhecimentos.

Aos orientadores a você que nos guiaram além das teorias, mostrando-nos as dificuldades em chegar à maravilhosa conquista. Ao orientador Marcelo Reis Maia agradecimentos sinceros.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. DESENVOLVIMENTO.....	9
3. A GESTÃO NA ATUALIDADE: SUA FINALIDADE E QUESTIONAMENTOS .	10
3.1. GESTÃO ESCOLAR	11
3.1.1 <i>FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR</i>	15
4. ELABORAÇÃO DO PROCESSO PEDAGÓGICO	19
5. CONSELHOS ESCOLARES OU COLEGIADOS.....	20
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
7. REFERÊNCIAS	23

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a gestão escolar enquanto uma realidade social e política, em que o gestor adquire papel de destaque uma vez que se encontra aberto ao diálogo com seus pares e demais membros da comunidade escolar privilegiando uma visão crítica, participativa e democrática nos embates ocorridos enquanto gestor escolar. No ambiente educacional, podemos observar que a gestão escolar na atualidade vem se organizando nos últimos anos para formar cidadãos com posturas críticas em relação ao ambiente que atua contribuindo dessa maneira para a inserção de sujeitos mais organizados criticamente e ativamente na sociedade. Para compreensão e elucidação dessas questões nesse artigo será abordado os fundamentos conceituais sobre a gestão escolar, buscando em sua contextualização o grande desafio que a comunidade escolar tem pela frente que é oferecer educação de qualidade para todos. Além disso, será trabalhado o projeto, uma vez que esse, é uma ação emancipatória e edificante, pois integra de modo geral a comunidade escolar no processo de construção da prática educativa harmonizando novas experiências que rompem as barreiras tradicionalistas, em que o aluno deixa de ser ator e passa a ser autor do processo de construção do seu conhecimento.

PALAVRAS –CHAVES: *Gestão escolar; democrática; participativa; qualidade.*

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda como assunto a gestão escolar e seus desafios e metas. Partindo da necessidade de fortalecer a coletividade no trabalho pedagógico temos por objetivo neste tema analisar, sob uma perspectiva histórica, o modelo de Gestão Escolar e os mecanismos de participação da comunidade nos dias atuais.

O respaldo para uma gestão democrática na escola pública entendida como uma abertura para a comunidade – também é assegurado, legalmente, na Carta Constitucional de 1998, “Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, através do Art. 206, Inciso VI. É garantido, também, na LDB, Lei 9.394/96, nos artigos 14 e 15, que destacam a autonomia institucional como importante forma de flexibilização da estrutura administrativa e pedagógica. Em resumo, os documentos oficiais da atualidade apontam regularmente para a necessidade de participação dos profissionais da educação e membros da comunidade tanto na administração escolar como na elaboração do Projeto Político Pedagógico de cada instituição.

Seria uma visão nova e estratégica, sobretudo uma visão de futuro e sugestões, propostas e reformas na área da Gestão Escolar que tendem oferecer novos modelos para aumentar a eficiência e a eficácia do sistema de ensino de maneira a superar as velhas concepções pautadas nas teorias administrativas do início do século. Como dizem especialistas e educadores em educação, são proposições que convergem para novos modelos de organização do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades.

A gestão escolar ganha hoje cada vez mais espaço e importância no tecido social. Muitos dos envolvidos com os processos escolares apontam o gestor como aliado na proposição de novos caminhos para a melhoria das instituições auxiliando os funcionários e professores na forma de planejamento e nos processos administrativos

¹ Graduada em Normal Superior; Especialização em Alfabetização e Letramento; Especialização em Psicopedagogia Institucional pela Faculdade de Educação São Luís, de Jaboicabal /SP. E-mail da autora: raiscarvalho@gmail.com Orientador: Prof. Dr. Marcelo Reis Maia

Para tanto, ao longo desse texto será abordado por meio de referenciais teóricos da área a qualidade da educação escolar em seu aspecto administrativo, onde a escola e sua gestão é vista numa, perspectiva de transformação social apoiada em características democráticas, voltada para a autonomia dos sujeitos, no sentido de torná-los capazes de superar suas realidades materiais e abstratas com orientações para o combate às desigualdades entre indivíduos. Essas questões foram levantadas de modo ordenado a fim de que, a partir dos assuntos de maior abrangência, os conceitos expostos desencadeassem os assuntos mais específicos e centrais aqui propostos, entre eles a concepção crítica do significado de administrar, tendo em vista principalmente o meio escolar.

Confrontando teoria à prática, surgiu o interesse na busca de respostas que irão auxiliar na compreensão da realidade educacional, considerando para que se tenha uma educação de qualidade seja necessário o comprometimento de todos os setores da escola, tendo em vista que o trabalho escolar é uma ação coletiva, realizado com a colaboração de todos os membros e de todos segmentos da comunidade escolar. Com isso Dourado enfatiza:

Construir uma nova lógica de gestão, que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica, implica rever o modelo adotado pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento vivem até hoje características de um modelo centralizador. (2006, p.59).

Considera-se que esse processo é de grande relevância e importância para o início de uma transformação, onde é necessário que ele ocorra por etapas e proporcione um ambiente de trabalho que seja favorável a essas inovações, e buscando pessoas preparadas e motivadas, que se envolvam, sujeitos que participem direta ou indiretamente desse processo educacional.

Na área da educação, a escola é responsável pela transmissão do conhecimento, porém, na integração mundial, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar o aluno para ser criativo e pensante, com objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento da escola.

Com isso, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento. Tal prática exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola, onde poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos, preparando-os para um ambiente e processos de mudanças em que terão que se adaptar, de forma gradual.

2. DESENVOLVIMENTO

Por fim o objetivo desse texto consiste em dialogar, compreender e ao mesmo tempo provocar novas interpretações a cerca do referencial teórico deste estudo uma vez que tratamos de conceitos de gestão, assim como leis que abordam o assunto. As argumentações teóricas e empíricas são de autores que possuem pesquisas no campo acadêmico.

Com o intuito de elucidar o contexto em que surge a gestão democrática o artigo foi construído com a apresentação dos instrumentos institucionais que permitem sua implementação nas escolas públicas e identificação de alguns dos desafios que são enfrentados bem como o esboço de algumas possíveis soluções para driblá-los.

Para o alcance dos objetivos propostos realizou-s uma revisão bibliográfica sobre o assunto, na qual se recupera e se avalia criticamente as análises e conclusões de alguns trabalhos importantes na área. No entanto, desenvolveu-se um esforço de análise um pouco mais ambicioso.

Os resultados alcançados têm ainda a pretensão de indicar que um estudo em nível micro pode trazer, na medida em que corrobora e amplia as possibilidades indicadas pelos recentes estudos a respeito da participação coletiva na gestão escolar, como uma das vias para a melhoria do ensino, da consciência crítica da realidade social para a construção de uma escola verdadeiramente pública, na busca da eliminação das desigualdades sociais.

3. A GESTÃO NA ATUALIDADE: SUA FINALIDADE E QUESTIONAMENTOS

O termo gestão relaciona-se com administração, uma vez que, administrar uma organização conduzindo-a para a realização de objetivos. Infere que administrar consiste em atuar sobre o trabalho dos sujeitos envolvidos de maneira a alcançar os melhores objetivos no processo laboral. Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. Ainda de acordo com Maximiano (2007), o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

A administração é uma das formas de gestão, pois define metas e quais recursos serão necessários para alcançá-las envolvendo e organizando os colaboradores para o alcance destas metas, além da realização das atividades corrigindo-as quando necessário.

Conforme Daft (2010), administração é a conquista das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. Gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p.136)

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1999, p.6) “a palavra gestão tem origem latina, *genere*, que significa conduzir, dirigir ou governar”. Gestão democrática é um exercício de cidadania, fundamental para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa ou igualitária. Para a sociedade, trabalhadores da educação e especialistas, a democracia da e na escola é o único caminho para a reconstrução da Escola pública de qualidade.

Administração e gestão não são sinônimos, porém são processos complementares pois processos de gestão bem sucedidos estão estreitamente ligados a bons procedimentos de administração.

Isso porque, conforme indicado, bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa. (LUCK, 2007, p.109-110)

A administração geralmente está ligada a processos burocráticos e a gestão relaciona-se com uma proximidade maior entre líderes e liderados, uma maior cooperação nas decisões e resultados, porém administração e gestão devem caminhar juntas, complementando-as mutuamente.

O gestor exerce funções não somente administrativas e financeiras, mas também, pedagógicas, culturais e sociais. Para tanto, deve ser dinâmico, bom ouvinte, articulador de propostas, é estar atento a tudo o que acontece na escola, e, principalmente para o desempenho dos alunos. Tornar-se gestor implica em coordenar e articular os atores envolvidos no ambiente escolar e permitir um esforço cooperativo, em meio a interesses por vezes conflitantes, com vistas à melhoria efetiva dos resultados educacionais e da formação dos alunos (LÜCK, 2000, 57).

O gestor é, portanto, na visão de Fortunati (2007), “o coração e a alma da escola”, pois ele tem papel central na manutenção e desenvolvimento da unidade de ensino e também na determinação do clima organizacional, emocional e intelectual da escola. Sendo assim, o gestor deve manter contato permanente com os alunos, os pais, os professores, os funcionários, enfim toda a comunidade envolvida no processo educacional.

Dessa forma, o gestor proporcionará um relacionamento transparente entre a escola e a comunidade, pois a participação e integração não dependem somente da abertura que o corpo diretivo proporciona, mas, principalmente da conscientização de todos os envolvidos sobre a necessidade e importância desta participação e integração.

3.1. GESTÃO ESCOLAR

A gestão está presente em todas as empresas e instituições públicas e particulares, sendo atualmente fundamental e necessária no setor de educação. A gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais

como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

É necessário, portanto, que o gestor esteja devidamente equipado para criar e equilibrar um ambiente que promova e incentive a participação ativa de todos, dando destaque à responsabilidade que possuem no bom desenvolvimento do processo educacional.

Lück (2000) aponta algumas ações que podem ser adotadas por parte dos gestores para a criação deste ambiente participativo. São elas: a criação de uma visão de conjunto que promova uma ação de cooperação; o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança entre os envolvidos; a valorização das qualidades dos participantes; a eliminação de divisões e busca por associação dos esforços de todos; a centralização nas ideias ao invés de pessoas para o estabelecimento da demanda do trabalho; e por fim, o desenvolvimento da prática de assumir responsabilidades em conjunto.

A gestão escolar se configura em uma liderança democrática, porém de repercussão argumentativa junto a um grupo unificado, a partir dos conflitos existentes na realidade e que possam ser reconstruídos em perspectiva dialógica na busca do bem comum.

A gestão educacional não surgiu para substituir a administração escolar e sim para complementá-la em aspectos até então não contemplados.

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a. (LUCK, 2007, p.55)

Para tanto infere-se que uma boa questão escolar necessita ser construída coletivamente, de maneira participativa e democrática uma vez que a gestão democrática. “implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão”. (BRASIL, 2004, p.15).

É importante que a comunidade participe da gestão escolar através dos conselhos escolares, sendo que esta democratização da escola traz benefícios tanto para a equipe como para a comunidade.

Assim, a escola pública deve partir de um princípio democrático que possibilita ao seu representante, no caso, o gestor, construir suas ações de forma democrática e coletiva, pois a gestão democrática requer,

[...] em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade (Gadotti, 1998, p. 17).

Diante dessa questão e corroborando com Gadotti, consideramos que a gestão democrática independente da historicidade em que a escola pública se constitui e de como foi sendo definida pelos que acreditam no potencial humano, independente dos mecanismos que a motivaram, inclusive os protegidos pelas leis pode-se ser reconfigurada e transformadora em gestões de diálogos eficientes e concretos.

A mudança faz parte dessa nova exigência mundial: na escola a busca não é mais apenas pelo acesso, mas pela qualidade do ensino, solicitando em seu processo de transformação uma gestão democrática com o intuito de que a escola deva formar para a cidadania, exigindo, portanto, um novo tipo de relação sociedade, aluno e conhecimento. Esse tripé implica em ações dialógicas que devem interagir para atender anseios, interesses e necessidades da comunidade. Dessa forma o saber se constitui a partir e na relação essencial do aluno com seu universo, em uma ponte entre o senso comum e o saber cientificamente acumulado:

O grande desafio da escola pública está em garantir um padrão de qualidade (para todos) e, ao mesmo tempo, respeitar a diversidade local, étnica, social e cultural. Portanto, o nosso desafio educacional continua sendo educar e ser educado. [...] Existe uma visão sistêmica, estreita que procura acentuar os aspectos estáticos - como o consenso, a adaptação, a ordem, a hierarquia - e uma dinâmica que valoriza a contradição, a mudança, o conflito e a autonomia. [...] Num sistema fechado, os usuários - pais e alunos - e os prestadores de serviços - professores e funcionários - não se sentem responsáveis. Esta é uma das principais questões da não participação. Num sistema aberto, o *locus* fundamental da educação é a escola e a sala de aula. (Gadotti, 1998, p. 28)

A gestão escolar democrática é um assunto que precisa ser bastante repercutido nas escolas atuais. No entanto, antes de aprofundar sobre o tema, faz-se necessário esclarecer do que se trata a gestão escolar e apresentar a gestão escolar democrática como é abordada por alguns autores. Para LUCK (2000), a gestão escolar possui como foco a observação da escola e dos problemas

educacionais gerais, através de uma visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas, o funcionamento conforme citado abaixo.

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais (LUCK, 2010, p. 26).

LUCK (2000) também afirma que para que esse processo venha a ocorrer é de extrema importância que toda a equipe escolar tenha consciência e entendimento do processo e da rotina de toda a escola, sempre envolvendo e destacando os princípios, as estratégias que orientarão a gestão.

Com isso, serão abordados alguns princípios, ou seja, linhas norteadoras que irão definir certas posturas e formas de agir na qual será baseado a ação de cada profissional como: comprometimento com sua função, competência ao desenvolver seu trabalho, liderança na hora de se compartilhar ideias, sugestões e orientações, transparência nas tomadas de decisões e iniciativas diante de determinadas ocasiões na qual exigirá de você tomadas de decisões. Como afirma LUCK (2010), em especial, é importante o entendimento das implicações relacionadas a essa prática, que envolvem princípios, atitudes e estratégias, assim como, nos bons processos de gestão, monitoramento e avaliação.

Sobretudo é importante que se tenha consciência do papel do professor perante a escola sabendo que a construção da autonomia do gestor e dos demais funcionários da escola está baseada no esforço e na participação coletiva. LUCK (2010) destaca o que é um monitoramento e avaliação, como resultado da gestão escolar, sobretudo da gestão da escola pública dirigida de uma forma democrática e participativa rejeitando uma direção particular e unitária tendo como foco uma melhoria na qualidade do ensino.

A gestão escolar tem o significado, não apenas uma mudança pedagógica, mas uma alteração conceitual que tem sido alvo de muitas escolas.

Para alguns esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a

participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola (LUCK, 2010, p. 112).

Portanto LUCK (2010) afirma que, considerando que ao assumir a gestão de uma escola o diretor deve assumir também o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, sendo ele autônomo e participativo, onde haja um trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas; para atingir objetivos comuns. Para que isso aconteça é preciso traçar bem os objetivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho para a busca do alcance de tais objetivos.

De acordo com LIBÂNEO (2000), gestão é uma expressão que ganhou sentido no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Caracteriza-se pelo reconhecimento da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

3.1.1 FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Na atualidade enxergar a escola como instituição social, e perceber como nos traz Canário (2006), que a escola é como uma organização viva, que constantemente se altera, se modifica e se constrói. Neste sentido, faz-se necessário pensar em uma escola plural, com múltiplos agentes. Nesta perspectiva, as finalidades políticas e pedagógicas que norteiam o trabalho da gestão escolar, podem ser articuladas com inúmeras discussões e decisões frente às ações, programas ou projetos elaborados pela escola. Neste contexto de discussões e articulações, surge a gestão democrática.

A gestão da educação, quando pensada numa perspectiva democrática, nos revela a necessidade de pensarmos numa escola que se caracterize não somente pelo gestor, mas que considere principalmente, a participação de todos os envolvidos. Neste sentido,

[...] a gestão democrática no sistema educacional público abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que

atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia, podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado. (AZEVEDO, 2006, p. 510).

Muitos autores consideram que para o bom andamento da gestão é preciso ter como princípio a gestão democrática. É a partir dela, que nascem melhorias na “qualidade da convivência humana, que se constrói na cultura do povo e na sua história” (BUSS, 2008, p. 23). Neste sentido, é preciso buscar a participação da comunidade em geral, descentralizando as decisões tomadas. Garantindo assim, diálogo e participação plena no ambiente escolar.

Neste sentido, baseada em princípios de uma gestão democrática, aquela que se organiza a partir da contribuição de todos os envolvidos, a escola como instituição social tem acima de tudo, finalidades políticas e pedagógicas, é essencial para a promoção de uma educação democrática a participação na tomada de decisões de toda a comunidade escolar.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. (LUCE e MEDEIROS, 2006)

Essas modificações afetam diretamente o campo educacional, e daí surge à necessidade de criação de legislações específicas para a educação e uma fiscalização eficiente quanto às políticas públicas no setor educacional do país. Em decorrência a estes fatos, têm provocado uma nova atuação dos Estados nacionais na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de repasse de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais.

No campo didático, como um grande exemplo destas transformações, podemos considerar os movimentos que instituem a gestão escolar. Muitos teóricos discutem o surgimento desta tendência: alguns autores defendem que este é um grande passo de democratização e valorização da educação, adequado com as reformas educacionais, ou outros acreditam que é uma forma que os governantes encontraram para “aliviar-se de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local”. (BARROSO, 2000, p. 45).

No âmbito educacional, destaca que as reformas educacionais ocorridas neste período se caracterizam, sobretudo, por um conjunto de transformações ocorridas na educação brasileira, reafirmando ainda, que estas estavam em acordo com as reformas políticas e econômicas desenvolvidas para a inserção do país no assunto da globalização. Citado por muitos autores, como um marco, na década de 90, quanto ao processo de reorganização do ensino brasileiro, temos a LDB – Lei de Diretrizes e Bases, nº 9394. Depois de promulgada em 1996, efetivou importantes mudanças quanto à administração pedagógica, financeira e administrativa da escola. Neste período, tomava forma movimentos que instituíam a gestão pedagógica.

A partir de processo de remodelação que a escola enquanto instituição também vivenciou, pode ser observado que as profundas mudanças em termos políticos, econômicos e sociais ocasionaram grande impacto em questões que orientam a organização do trabalho pedagógico desenvolvido no interior das escolas públicas.

A escola, enquanto instituição social e política vêm passando por vários processos e mudanças no conhecimento, organização e formas de pensar. Essas mudanças dão novas características às nossas realidades política, econômica e social. Com todas essas mudanças planejadas e trazidas à tona, a partir de documentos e legislações específicas, a escola viu-se, obrigatoriamente, com a necessidade de se adaptar aos novos tempos então instituídos. A gestão escolar, neste contexto, ganhou espaço de análise, de discussão e de efetivação no interior das escolas.

Como exemplo de gestão, a LDB de 1996, que no artigo 12, demonstra um olhar bastante elementar quando descreve as obrigações das escolas. A elaboração e execução da proposta pedagógica, bem como a administração de pessoal e de recursos materiais e financeiros entre outros, evidenciam que a prática da gestão se consolida no espaço escolar.

A referida Lei dá atenção especial à gestão escolar e democrática visando um novo olhar no setor educacional, sendo assim, são incumbências da gestão escolar. Frente a estas questões, este estudo se concretiza a partir de uma pesquisa bibliográfica, tendo como principal objetivo discutir a função e o papel do gestor escolar a partir das novas concepções, reafirmadas pelas políticas públicas, sobre a

gestão democrática da educação, que procuram promover certa flexibilização e descentralização no âmbito escolar, ou seja, busca incentivar maior participação do coletivo.

Ferreira (2011) destaca frente a estes fatos, que a gestão escolar, evidenciada através da LDB, proporciona flexibilidade às ações ora estabelecidas, garantindo assim movimentos de autonomia frente aos interesses e necessidades advindas do cotidiano escolar. Buss (2008) identifica a terminologia gestão como vinda do verbo latino *gerere*, que significa fazer, exercer, executar, administrar. Nesse sentido, volta-se a postura dialógica para o conceito de gestão como forma de governo da educação. A gestão é entendida também como uma grande evolução do ato de administrar, buscando o trabalho coletivo e abolindo o trabalho individual. Instituído legalmente pela LDB, o termo gestão escolar refere-se a um princípio (constitucional) que regulamenta ou que orienta as ações dentro do universo escolar. Dourado (2007), em artigo que trata das políticas e gestão da educação básica no Brasil, dando ênfase aos limites e perspectivas quanto a sua implantação, sinaliza que:

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*. (DOURADO, 1997, p. 924).

Nesta conjuntura, pautados em Buss (2008), podemos afirmar que a gestão escolar se organiza precisamente a partir de três olhares, que tem por objetivo garantir o processo educacional, que são eles: a gestão pedagógica com o objetivo maior o ensino e a aprendizagem, a gestão de recursos humanos que trabalha com toda comunidade escolar e a gestão administrativa que é a parte física e burocrática da escola.

Percebe-se a necessidade de existir integração entre todos os segmentos que compõem a escola, o que caracteriza uma dinâmica participativa na comunidade escolar. Comunidade escolar aqui entendida quando há a participação de pais, professores, alunos, funcionários, direção e administração.

Essa gestão democrática é a maneira de administrar uma escola de forma que os vários segmentos da comunidade escolar tenham vez e voz, onde todos possam participar ativamente para a melhoria da qualidade de ensino. Ela está prevista, ainda que forma vaga e imprecisa (Colares & Colares, 2003, p. 94), na Constituição brasileira de 1988, que estabelece em seu artigo 206, Inciso VI: o ensino será ministrado, dentre outros, com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Em consonância com a Carta Magna, as Constituições de diversos estados e as Leis Orgânicas de diversos municípios também adotaram o princípio da gestão democrática nas escolas públicas.

Também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 1996) em vigor, e em seu artigo 14 afirma que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades” e trata também dos princípios da gestão democrática nos incisos I e II: “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Com base no disposto na LDB algumas explicações são importantes no que diz respeito ao projeto pedagógico e aos conselhos escolares.

4. ELABORAÇÃO DO PROCESSO PEDAGÓGICO

O processo de gestão da escola deve estar baseado no seu Projeto Pedagógico, onde o processo democrático é um resultado da ação coletiva. Tal processo implica discutir a participação da comunidade escolar na definição de suas políticas e de seus projetos educacionais.

O Projeto Político Pedagógico da Escola ou Proposta Pedagógica tem como objetivo permitir que cada escola seja uma escola eficaz, uma vez que exige para a sua elaboração, uma reflexão sobre o ensino que oferece e a aprendizagem dos alunos: o que ensinar, como ensinar e como avaliar para que os alunos aprendam, devendo expressar o compromisso com a aprendizagem dos seus discentes.

A sua elaboração está determinada na LDB 9394/96:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

O projeto expressa a cultura da escola, pois reflete seus valores, hábitos, desejos, propostas, intenções e crenças. Ao mesmo tempo, também representa a criação e o desenvolvimento do ambiente escolar, na medida em que permite a transformação da realidade e a produção do que se deseja.

O projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar. (LIBÂNEO, 2004 p, 153)

Essencial acrescentar que os projetos não são inflexíveis e imutáveis. Ou seja, desenhado em um ano letivo e não mais mexido até o ano seguinte. Na verdade, o projeto é avaliado com frequência (pelo menos idealmente) durante um ano letivo de modo a verificar se as ações realizadas de fato correspondem ao instituído. Caso as metas precisem ser alteradas diante de eventos novos, existe essa possibilidade de replanejamento do plano de trabalho, sempre com o intuito de melhor atender aos interesses dinâmicos, por natureza, da sociedade. Por isso, é que se conclui que os projetos não são homogêneos e únicos para todas as escolas. Cada uma compõe o seu projeto de forma a responder mais adequadamente a suas especificidades.

5. CONSELHOS ESCOLARES OU COLEGIADOS

O Colegiado ou Conselho Escolar representa um novo período na vida da escola pública, visto que atua em conjunto com a direção da escola ajudando no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. Seus membros participam compartilhando as responsabilidades na tarefa da educação.

O Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação democrática, dentre os quais informa da importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo. Legalmente ainda conta com a Lei nº 10.172/01 -- Plano

Nacional de Educação – a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas escola.

É de atribuição do Conselho Escolar na sua função deliberativa: Participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da Proposta Pedagógica, do Regimento Escolar e do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola); Avaliar os resultados alcançados no processo ensino-aprendizagem e sugerir soluções para a sua melhoria; Implementar as diretrizes educacionais emanadas da Secretaria da Educação do Município a qual está subordinado; Encaminhar ao Conselho Fiscal as prestações de contas dos recursos alocados à escola; Convocar assembleias gerais com o fim de constituir a Comissão Eleitoral Escolar, para coordenar as eleições de Diretor e Vice-diretor da Unidade Escolar; Elaborar plano de aplicação específico para cada recurso financeiro alocado à escola, responsabilizando-se pela execução e acompanhamento, bem como pela prestação de contas à Secretaria da Educação; Emitir relatórios anuais do desempenho acadêmico dos alunos e da Unidade Escolar; Acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo, pronunciando-se a respeito; Acompanhar o Censo Escolar.

Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar, Werle (2003) afirma que:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE, 2003, p.102)

O sucesso do conselho está intimamente ligado ao bom funcionamento de toda equipe. Se o trabalho for coerente, as metas serão alcançadas e as necessidades supridas, sendo assim, são essenciais que as instituições que ainda não atentaram para a importância do trabalho coletivo o façam, pois só assim, formaremos o cidadão que pretendemos consciente de seus direitos e deveres, participativo e atuante na sociedade em que vivemos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bases para a gestão escolar foram instituídas pela Constituição de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Cada um desses instrumentos

normativos, ao seu modo, garantiram espaços para a maior participação da comunidade escolar nos rumos da escola, responsabilizando todos esses atores pelas decisões, bem como pelos eventuais resultados obtidos. A participação alcançada por meio de eleição dos diretores escolares, criação dos conselhos escolares e construção dos projetos políticos pedagógicos da escola.

Essa mudança de concepção e os instrumentos criados fundamentaram-se nos princípios de descentralização administrativa, participação, flexibilidade, transparência e autonomia (cada escola assume suas decisões, analisa suas prioridades de forma a atender as peculiaridades locais).

Apesar de todos os esforços empreendidos na efetivação deste modelo mais moderno de gestão das escolas, especificamente das escolas públicas, o que se identifica é que existem ainda sérios desafios a serem superados para a efetiva consolidação dessa nova concepção e de uma escola mais democrática e de melhor qualidade. Esses desafios originam-se das descontinuidades na formulação e implementação de políticas públicas educacionais, sempre vulneráveis a interesses políticos-eleitorais de curto prazo por natureza, e da persistente manutenção de estruturas tradicionais de administração escolar. Adicionalmente, coopera com essa situação a apatia da sociedade brasileira, que mesmo dotada de instrumentos e canais que favorecem suas participações nos processos de decisão, permanece, no geral, distante da formulação de políticas públicas.

Por todo o exposto, acredita-se que essas reflexões possam contribuir para os estudos acerca da gestão escolar, seus desafios e possíveis aprimoramentos. Das questões propostas muito pode ser acrescentado e, mais aspectos, ainda, questionados e revisados.

ABSTRATO

The aim of this paper is to present school management as a social and political reality, in which the manager acquires a prominent role since he is open to dialogue with his peers and other members of the school community, privileging a critical, participative and democratic vision in the schools. clashes occurred as a school manager. In the educational environment, we can observe that school management has been and has been organized in recent years to form citizens with critical attitudes in relation to the environment that works, thus contributing to the insertion of more critically and actively organized subjects in society. To understand and elucidate these issues in this article will be addressed the conceptual foundations of school management, seeking in its context the great challenge facing the school community that is to offer quality education for all. In addition, the project will be worked on, since this is an emancipatory and edifying action, as it integrates the school community in the process of building the educational practice, harmonizing new experiences that break the traditionalist barriers, in which the student no longer be an actor and become the author of the process of building his knowledge.

KEY WORDS: School management; democratic; participatory; quality.

7. REFERÊNCIAS

ANA. Maria Bortolanza **BUSS, Entidades de gestão democrática.** SED, 2008.

AZEVEDO, Janete Maria. Lins. **O Estado, A Política Educacional e a Regulação do Setor educação no Brasil: uma abordagem histórica.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da Silva. (orgs). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.* 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor/elaboração** Ignez Pinto Navarro... [et al.] Brasília,MEC, SEB,2004.

CANARIO, Rui. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

COLARES, Anselmo Alencar; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa.** São Paulo: Autores Associados, 2003.

DAFT, RICHARD. L. **Administração**. 2 ed. Tradução: Harue Ohara Avitche. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da educação Básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, out. 2007.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FORTUNATI, José. **Gestão da Educação Pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artemed, 2007.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Escola cidadã: a hora da sociedade**. In: MEC. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 1998.

LDB- **Lei Diretrizes e Base da Educação**, 9394/96.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Ed. do Autor, 2000.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em Aberto**, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores), Jun de 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luis Martins.; PEREZ Junior José. Hernandez.; SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.