



**X COLÓQUIO
INTERNACIONAL**
"Educação e Contemporaneidade"
22 a 24 de Setembro de 2016
São Cristóvão/SE - Brasil



ISSN: 1982-3657

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

ALEX VIEIRA DA SILVA

FERNANDA DOS SANTOS NASCIMENTO

INALDA MARIA DOS SANTOS

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir o papel do gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática, destacando alguns princípios que norteiam esta gestão, como a autonomia, a participação e o diálogo. Para melhor compreensão dos estudos abordados, adotamos os referenciais teóricos Beraldo e Peloso (2007), Farfus (2008), Silva (2009), Paro (2001), Dalberio (2008), Bastos (2005), Dourado (1998), entre outros. Como resultados, pode-se perceber que o gestor é o agente responsável por planejar juntamente com a comunidade escolar os processos decisórios que dizem respeito à organização administrativa, financeira e pedagógica da instituição educativa.

Palavras-chave: Gestor Escolar. Desafios. Gestão Democrática.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir el papel de la dirección del centro y los desafíos para la realización de la gestión democrática, destacando algunos principios rectores que guían esta gestión, como la autonomía, la participación y el diálogo. Para una mejor comprensión de los estudios publicados, hemos adoptado los marcos teóricos Beraldo y Peloso (2007), Farfus (2008)

) , Silva (2009) , Paro (2001) , Dalberio (2008) , Bastos (2005) , oro (1998), entre otros. El director es el agente responsable de la planificación con los procesos de toma de decisiones de la comunidad escolar que se relacionan con la organización administrativa , financiera y pedagógica de la institución educativa .

Palabras clave : Escuela Manager. Desafíos. Gestión democrática .

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir o papel do gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática, destacando alguns princípios que norteiam esta gestão, como a autonomia, a participação e o diálogo. Para melhor compreensão dos estudos abordados, adotamos os referenciais teóricos Beraldo e Peloso (2007), Farfus (2008), Silva (2009), Paro (2001), Dalberio (2008), Bastos (2005), Dourado (1998), entre outros. Como resultados, pode-se perceber que o gestor é o agente responsável por planejar juntamente com a comunidade escolar os processos decisórios que dizem respeito à organização administrativa, financeira e pedagógica da instituição educativa.

Palavras-chave: Gestor Escolar. Desafios. Gestão Democrática.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir el papel de la dirección del centro y los desafíos para la realización de la gestión democrática , destacando algunos principios rectores que guían esta gestión , como la autonomía , la participación y el diálogo . Para una mejor comprensión de los estudios publicados , hemos adoptado los marcos teóricos Beraldo y Peloso (2007) , Farfus (2008) , Silva (2009) , Paro (2001) , Dalberio (2008) , Bastos (2005) , oro (1998), entre otros. El director es el agente responsable de la planificación con los procesos de toma de decisiones de la comunidad escolar que se relacionan con la organización administrativa , financiera y pedagógica de la institución educativa .

Palabras clave : Escuela Manager. Desafíos. Gestión democrática .

INTRODUÇÃO

No presente artigo pretende-se discutir sobre o papel do gestor escolar no contexto da escola pública, bem como os desafios que perpassam para a efetivação da gestão democrática. Desse modo, salientamos que o gestor é o agente responsável por planejar juntamente com a comunidade escolar os processos decisórios que dizem respeito à organização administrativa, financeira e pedagógica da instituição educativa. Assim, planejar as ações que serão desenvolvidas na escola e oportunizar a vivência destas ações é papel do gestor escolar. No entanto, vários são os desafios que permeiam o ambiente educativo e que estão interligados com a prática desse profissional.

O trabalho está dividido em duas partes. Na primeira, discutiremos sobre o papel do gestor escolar no contexto da escola pública, quais as atribuições e competências deste profissional para o andamento da instituição educativa. Na segunda parte, destacaremos os desafios para a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar e como a participação, um dos princípios da gestão participativa, reflete na ação dos diversos segmentos da escola.

Para melhor compreensão dos mecanismos que norteiam a gestão democrática e o papel do gestor na efetivação de uma gestão compartilhada, utilizamos como referenciais teóricos Beraldo e Peloso (2007), Farfus (2008), Silva (2009), Paro (2001), Dalberio (2008), Bastos (2005), Dourado (1998), entre outros.

A gestão participativa, na qual envolve todos os segmentos da instituição educativa nos processos decisórios que concernem o andamento escolar, possibilita um maior envolvimento de todos os atores na discussão e no planejamento de uma escola pública de boa qualidade. Nesse contexto, sua defesa é necessária para a construção de uma escola inclusiva, dialógica e participativa (BASTOS, 2005).

1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA

A gestão democrática envolve a participação de todos os segmentos da escola - professores, funcionários, pais e alunos - no processo de tomada de decisões para o andamento da instituição buscando oferecer aos alunos uma educação de boa qualidade. Este envolvimento visa uma participação ativa, na qual os sujeitos participam dos momentos proporcionados pela escola ouvindo, dando opiniões, discutindo, questionando e avaliando os objetivos planejados por todos os envolvidos.

A liderança é uma característica que deve estar sempre presente no gestor escolar, não uma

liderança autoritária que amedronta a equipe na busca de resultados e que vê as propostas de atividades sempre negativas. Mas, uma liderança que seja participativa motivando a equipe para um trabalho satisfatório e interagindo com a escola e a comunidade, pois é preciso compreender o gestor como aquele que trabalha numa perspectiva democrática e está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades (HORA, 2007). Desse modo, o gestor escolar é o articulador para a integração dos diversos segmentos na elaboração do trabalho coletivo.

Neste sentido, uma vez que o gestor articula todos os segmentos para a participação nos processos decisórios da escola, todos são responsáveis por elaborar ações a serem realizadas na instituição educativa visando um ensino e uma gestão participativa, a qual proporciona inclusão, projetos com a comunidade local e vivências de ações democráticas.

Contribuindo com essa discussão, Beraldo e Peloso (2007, p. 3) enfatizam que:

O gestor não decide de forma arbitrária pela escola em que atua, mas convida a comunidade para a elaboração do projeto político-pedagógico, momento em que se discute, no coletivo, o dia-a-dia da escola em todos os sentidos que lhe sejam inerentes. Procura criar momentos de conscientização da comunidade escolar, como um todo, para o fato de que os problemas enfrentados no cotidiano escolar não estejam dissociados da realidade social em que a escola está inserida.

De acordo com Beraldo e Peloso (2007), o gestor proporciona o trabalho coletivo na escola articulando toda a comunidade escolar para as tomadas de decisões necessárias à unidade educativa, na qual ele não decide sozinho, mas dá oportunidades para que todos possam participar das decisões coletivamente. A construção do projeto político-pedagógico da instituição é um momento relevante para que toda comunidade escolar e local participem de sua implantação e implementação, pois com essa vivência poderá discutir os problemas que são enfrentados no cotidiano, uma vez que a escola não pode estar distanciada dos conflitos vivenciados pela comunidade local. Desse modo, faz-se necessário que a instituição educativa trabalhe junto com a comunidade a qual ela está inserida para estar a par das situações ocorridas no cotidiano e poder realizar um trabalho coletivo.

Silva (2009, p. 69) menciona que:

O gestor educacional poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas,

principalmente, suas necessidades. Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

Silva (2009) destaca a importância do gestor escolar construir uma escola democrática com a participação de todos os segmentos, realizando um planejamento que seja favorável a todos os envolvidos, atendendo as suas necessidades de acordo com a realidade.

Diante desta concepção, o gestor escolar deve acompanhar a comunidade a qual a escola pertence para promover ações que favoreçam mudanças significativas que contribuam para a transformação social dos sujeitos. Assim, dialogar com a comunidade é um fator importante para a realização de uma escola cidadã preocupada com a formação de sujeitos que sejam capazes de atuarem na sociedade de forma significativa na tentativa de mudar a realidade na qual vivem. De acordo com Gadotti (1997, p. 54) a "Escola cidadã seria uma escola pública autônoma, sinônimo de escola pública popular, integrante de um sistema único (público) e descentralizado (popular)". Dessa forma, saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade são características necessárias ao gestor para vivenciar uma proposta de trabalho coletivo (COELHO; LINHARES, 2008).

A escola é um espaço que deve estar articulado com a sociedade e sempre atenta às suas necessidades, procurando planejar suas ações de acordo com a realidade dos alunos, bem como da comunidade. Assim, o gestor escolar juntamente com sua equipe de trabalho necessita desenvolver ações coletivas com outras instituições, como Associação dos Moradores do Bairro, Conselho Tutelar, Câmara de Vereadores, Assistência Social, Secretaria de Saúde, Centro de Assistência Psicossocial (CAPS), Secretaria do Desporto e Lazer, para juntos desenvolverem atividades voltadas à comunidade local atendendo as suas especificidades como também precisa realizar uma avaliação dos trabalhos realizados a fim de verificar se estes estão, de fato, contemplando os problemas enfrentados no dia-a-dia de todos os sujeitos.

Contribuindo com essa discussão, Farfus (2008, p.117) destaca que:

O perfil do gestor escolar deve ser de tal forma que atenda às demandas sociais, articule a escola com outras organizações, promova um ensino de qualidade, realize uma avaliação objetivando realimentação contínua, sistematize propostas integradas e alinhadas a concepções contemporâneas que formem um indivíduo que viva sua cotidianidade.

Neste sentido, a efetivação da gestão democrática torna-se um mecanismo propício para mudanças sociais e culturais envolvendo os participantes da comunidade local e escolar. Assim, a escola estará dando oportunidade aos sujeitos de atuarem de forma significativa nas tomadas de decisões relevantes para o processo ensino e aprendizagem, bem como o andamento da instituição. Quando o sujeito participa ativamente dos processos desenvolvidos na escola, este se torna um cidadão crítico, consciente de seus deveres e direitos, bem como um agente transformador capaz de contribuir com os desafios de sua realidade. Sendo assim, o gestor deve propiciar momentos de interação, discussão, envolvimento e participação da sociedade na escola, numa perspectiva democrática, visando uma educação (formação) emancipatória.

O planejamento coletivo é um aspecto pertinente do papel do gestor, pois possibilita o funcionamento das ações planejadas coletivamente. Porém, faz-se necessário que este profissional articule todos os segmentos da escola para que participem desse momento, no qual todos podem ouvir, dá opiniões, questionar e apresentar sugestões que favoreçam uma educação de boa qualidade. Quando os sujeitos participam do planejamento escolar, o trabalho coletivo torna-se instrumento favorável para o processo pedagógico e todos se tornam responsáveis pela realização das ações que foram pensadas.

Nesta perspectiva, Farfus (2008, p. 123) menciona que:

O planejamento que o gestor escolar realiza, um processo contínuo, deve orientar-se por um modelo de aprendizagem no qual todos participam e que envolva todos os segmentos correlacionados, assim obterá uma equipe de alto desempenho, comprometida com a ação e co-responsável por todos.

De acordo com a autora, podemos entender que o gestor escolar tem a responsabilidade de conduzir o trabalho para que todos os funcionários da escola sintam-se responsáveis pelo andamento da instituição nos aspectos, administrativo, pedagógico e financeiro. Desse modo, o gestor deve atuar como um articulador, gerindo e avaliando o dia-a-dia da escola, podendo contar com sua equipe. As decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam o acesso e a permanência da população como base cultural necessária à formação, exigida pelas condições da sociedade atual (FARFUS, 2008).

Podemos considerar ainda que, o gestor escolar diante do modelo de educação autoritária, enraizado ainda em muitas escolas, necessita ter um olhar crítico da realidade e levá-lo para o interior da instituição planejando ações significativas para que a prática educativa dê sentido aos alunos. A gestão escolar autoritária remete-se àquela em que o gestor é o responsável por todas as ações, não permitindo a participação dos diversos segmentos na elaboração de estratégias,

metas e objetivos da instituição (PARO, 2001).

Atualmente, o colegiado escolar é um mecanismo evidenciado mediante o conselho escolar, o qual tem como papel fiscalizar, deliberar e decidir em relação às propostas administrativas, pedagógicas e financeiras. No entanto, o fato da existência do conselho escolar não se configura em gestão democrática, sendo os participantes, muitas vezes, apenas convidados para assinar os documentos e ouvir as decisões já tomadas pela equipe gestora.

Percebemos que a real gestão participativa rompe com a prática do autoritarismo presente ainda na sociedade (PARO, 2001). Assim, “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se deles que assumam a direção como um membro ativo da comunidade escolar” (SANTOS, 2002,). Ainda nessa discussão, Dalberio (2008, p. 3) relata que:

O diretor não deve ser autoritário, pois, ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para possuir todas essas características, o gestor deve dispor também de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como das habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam.

Nessa perspectiva, na gestão participativa, além da importância do gestor em articular todos os segmentos para o processo democrático da escola, este necessita conhecer algumas habilidades para desenvolver seu trabalho. Habilidades estas que garantem a efetivação da gestão democrática, pois “dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem sucedidas” (LIBÂNEO, 2012, p. 461).

O clima relacional da escola é um fator importante que tem o gestor escolar como o articulador dos diversos segmentos na condução dos conflitos existentes no seu interior. Assim, a figura do gestor é significativa no processo de desencadear as relações de diálogo entre os profissionais inseridos na unidade educativa, “pois saber incentivar a equipe de trabalho e administrar possíveis conflitos e frustrações demonstram a capacidade de gerenciamento” (FARFUS, 2008, p. 120).

Por fim, Santos (2002, p. 40) acrescenta que:

A prática do diretor deve basear-se em teorias de liderança e administração, visando: a) à criação de um ambiente em que o respeito e a afetividade

sejam uma constante; b) ao favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os elementos da escola; c) à humanização do relacionamento, evitando quaisquer preconceitos, mesmo que velados; d) ao exercício da cidadania pela comunidade; e) ao envolvimento em todas as decisões fundamentais da escola.

Assim, o papel do gestor escolar tem relevância na concretização da gestão democrática, uma vez que diante das diversas circunstâncias existentes na escola, esse profissional deve solucionar os conflitos por meio do diálogo, da interação e da comunicação para sanar qualquer situação conflituosa. É oportuno observar que uma gestão participativa é aquela em que o gestor exerce um papel de dialogicidade com os diversos segmentos da instituição sobre os problemas e os conflitos os quais a escola perpassa e dá espaço para ouvir possíveis contribuições de todos, no intuito de promover uma educação pública, democrática com qualidade social (DALBERIO, 2009).

2 Os desafios para efetivação da gestão democrática

A gestão democrática é um mecanismo que contribui para a boa qualidade da educação, tendo como princípio norteador a participação dos diversos segmentos na concretização de atividades pertinentes ao processo escolar. Assim, a vivência de fatores que normatizam a participação torna-se um instrumento que proporciona a melhoria das práticas educativas.

A gestão da escola não é democrática, se no seu interior, as ações são autoritárias, na qual o gestor é o profissional que ordena os trabalhos para todos executarem e não dá oportunidade aos professores de tomarem as decisões para o trabalho em sua sala de aula, bem como não valoriza os demais funcionários na realização das atividades e não acolhe os pais negando-lhes o direito de participarem ativamente da gestão da escola.

Contribuindo com essa discussão, Bastos (2005, p. 29) destaca que:

A perspectiva da gestão democrática abre para a comunidade da escola o compromisso de reeducar o seu dirigente, e colocar diante dele a necessidade de administrar a escola com as representações de todos os segmentos dela. Os profissionais da educação, os alunos, pais e comunidade conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação podem constituir "núcleos de pressão" e exigir do diretor eleito o compromisso com a participação de todos na construção de uma escola democrática.

Bastos (2005) enfatiza que a participação dos diversos segmentos da escola nas decisões é

importante para o desenvolvimento e construção de uma escola democrática. Porém, estudos (DOURADO, 1998; LIBÂNEO, 2004; DALBERIO, 2009) apontam que em algumas unidades escolares esta participação não é ativa, ou seja, os partícipes da educação são meramente excluídos dos processos de decisão, da elaboração do PPP, sendo apenas meros executores das ações já determinadas pela equipe gestora. Destacam também que é função desses atores cobrar do gestor esta participação, visto que foi eleito com os votos da comunidade escolar e local (nas redes de ensino que têm eleições diretas para gestores escolares).

Sobre a prática da eleição direta para gestores, Dourado (1998, p. 84) ressalta que:

As eleições diretas para diretores têm sido, historicamente, uma das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores como uma das formas mais democráticas, apesar de se apresentar também como uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da gestão.

A eleição de gestor escolar é um dos mecanismos para a efetivação da gestão democrática. Entretanto, a eleição por si só, não garantirá uma gestão compartilhada, mas as ações vivenciadas por todos os integrantes da unidade educativa é que serão imprescindíveis para a efetivação de práticas escolares que visem, principalmente, as decisões a serem tomadas. Na eleição para gestor escolar, a comunidade participa diretamente escolhendo o seu dirigente (DOURADO, 1998).

A participação como princípio da gestão democrática possibilita aos participantes fazer parte significativamente da elaboração das propostas pedagógicas visando à boa qualidade do ensino, sobretudo, da educação ofertada na instituição. A escola precisa convocar toda a comunidade para participar ativamente dos seus processos decisórios, uma vez que a participação configura-se como estratégia para existência da gestão compartilhada.

Os pais são pessoas importantes que podem e devem contribuir no processo de ensino e aprendizagem de seus filhos como também no processo organizacional da escola. Porém, os pais são convocados à escola apenas para ouvir reclamações sobre a indisciplina de seus filhos. Quando acontece as reuniões de pais, geralmente, eles apenas ouvem os professores ou gestor sobre o mau comportamento, as notas, entre outras situações recorrentes no cotidiano escolar. Desse modo, é papel da escola conscientizar esse segmento de sua função, convidando-os também para decidirem sobre as ações escolares que regem a unidade educativa. Assim, Libâneo; Dourado, [et al.] (2007, p. 328) apresentam que:

A participação é o principal meio de 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 das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Nessa perspectiva, destacamos que a escola deve propiciar momentos de participação entre os diversos segmentos para que estes possam opinar, decidir e avaliar as ações que forem planejadas coletivamente. A ação da participação de todos os segmentos torna-se um importante aspecto para o planejamento, as discussões e a avaliação das propostas pedagógicas.

Segundo Libâneo (2004), a escola só caminhará numa perspectiva democrática, quando necessariamente, poder tomar as decisões para a realização do trabalho pedagógico e organizacional. A escola tem autonomia, mesmo que relativa, uma vez que algumas políticas e estratégias são determinadas por órgãos superiores, como as secretarias de educação ou sistemas de ensino. Entretanto, a escola deve ter autonomia para organizar seu calendário letivo de acordo com a realidade dos sujeitos, bem como elaborar o projeto pedagógico. Ainda sobre este aspecto, Silva (1996, p. 59) posiciona-se enfatizando que:

Desse modo, a unidade escolar será autônoma quando tiver poder de criar e/ou escolher livremente suas normas de conduta. Esse poder de decisão e escolha exerce-se, evidentemente, também pela capacidade de recusa de normas heterônomas julgadas não-convenientes. O ser autônomo tem como contrapartida o dever de ser responsável.

Como destaca Silva (1996), para que a escola seja autônoma, ela necessita escolher juntamente com os sujeitos que a compõem, suas normas de conduta, os projetos pedagógicos que serão trabalhados, o que será comprado com os recursos que chegam através dos programas de governo, e lutar para que o direito à autonomia seja vivenciado na escola pública. Porém, “a eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogovernar-se” (GADOTTI, 1995, p. 202).

Vivenciar a gestão democrática na escola pública é uma ação complexa, mas necessária, pois requer envolver todos os partícipes no processo de tomada de decisões. Quando a escola vivencia

a participação e a autonomia, os resultados tornam-se positivos à medida em que todos assumem tarefas distintas no intuito de tomarem as decisões concernentes ao trabalho institucional.

A esse respeito, faz-se necessário compreender o que Paro (1987, p. 52) apresenta:

É preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo o poder – já que não se pode perder o que não se tem – mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola.

Dessa forma, o gestor escolar deve descentralizar o poder de decisão para os diversos segmentos da escola, pois assim terá mais consistência para desenvolver o trabalho educativo, fiscalizar os recursos financeiros, bem como poderá contar com a participação de todos na realização dos compromissos de uma educação que visa à transformação dos indivíduos das classes menos favorecidas em sujeitos autônomos, na qual vê na escola a possibilidade de crescimento intelectual e pessoal.

Assim, o gestor escolar necessita distribuir as tarefas entre todos os envolvidos para que tornem-se responsáveis pelas atividades realizadas na escola, favorecendo uma educação de boa qualidade, pois, “hoje, quando o diretor reivindica, é fácil dizer-lhe ‘não’. Torna-se-á muito mais difícil dizer ‘não’, entretanto, quando a reivindicação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que represente outros grupos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização propicia” (PARO, 1987, p. 53).

Com a descentralização do poder e a divisão de tarefas e atividades entre todos os envolvidos na escola, o trabalho em equipe torna-se necessário para a efetivação da gestão democrática. Desse modo, precisamos considerar o que vem a ser uma equipe para melhor entender sua relevância para a prática da democracia. Libâneo (2004, p. 102) enfatiza que:

Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando à formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos.

Neste sentido, a organização escolar, em sua prática cotidiana necessita encorajar e incentivar seu corpo docente, alunos, pais e demais funcionários para desenvolverem o trabalho em equipe, uma vez que este deve estar articulado com os interesses comuns de todos. Uma escola que tem como norte o trabalho em equipe, planeja suas ações a partir dos objetivos e metas, nas quais todos têm o mesmo ideal, de modo que “o trabalho em equipe requer do gestor escolar saber reconhecer nos outros seus pontos fortes e unir as pessoas por suas competências” (FARFUS, 2008, p. 48).

A cultura do trabalho em equipe perpassa pela comunicação entre os agentes sociais. O diálogo entre professores, pais, alunos, funcionários e a comunidade local é indispensável para a construção de um ambiente propício ao trabalho coletivo. Assim, o diálogo deve fazer parte da vida cotidiana de todos que estão inseridos no espaço escolar, de forma direta ou indireta e, faz-se necessário que a escola seja um local em que todos dialogam, discutam as ideias, definam os propósitos e planejam coletivamente as ações a serem executadas. Porém, todo o trabalho educativo deve estar articulado por meio da comunicação entre os membros.

São vários os desafios nos quais a escola perpassa para a efetivação da gestão escolar democrática. Outro desafio apresentado à vivência dessa concepção de gestão é a elaboração do PPP, pois este é o elemento norteador das ações educativas escolares, cabendo à escola saber ouvir, respeitar e avançar com os ideais apresentados pelos vários atores envolvidos com a prática educativa (SOUZA e CORRÊA, 2002).

Contribuindo com essa discussão, Veiga (2003, p. 279) apresenta:

A elaboração do projeto político-pedagógico sob a perspectiva da inovação emancipatória é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento e, principalmente, nas escolhas das trilhas que a instituição irá seguir.

A construção do projeto político-pedagógico é o meio pelo qual os diversos segmentos da instituição participam ativamente do seu processo de elaboração e efetivação. Porém, a construção deste só é possível se a comunidade escolar e local estiverem presentes para discutirem e elaborarem as metas e objetivos que todos desejam alcançar no que diz respeito ao trabalho pedagógico e organizacional. A participação dos diversos segmentos deve ser ativa, ou seja, opinando, decidindo e avaliando o que foi planejado e não aceitando as decisões e planos já construídos pelo gestor e/ou coordenador pedagógico ou até mesmo aceitar o PPP que chega pronto às escolas enviado pela secretaria de educação.

Souza e Corrêa (2002, p. 57) enfatizam que:

O desafio da construção do projeto pedagógico vincula-se ao desejo da comunidade ver explicitada pela escola uma proposta capaz de indicar as intenções políticas e pedagógicas que fundamentam suas práticas. Nesse sentido, o projeto pedagógico precisa partir da realidade de cada escola, uma vez que não há escolas iguais, mas instituições educativas que se constroem a partir de dinâmicas específicas.

A partir do pressuposto de que a comunidade escolar e local necessita estar presente na elaboração do PPP, destacamos também que a sua construção deve levar em consideração a realidade a qual os alunos vivem, percebendo que a presença da comunidade é significativa, pois saberá quais são os desafios e dificuldades enfrentadas por ela, uma vez que cada escola apresenta uma realidade diferente. Entretanto, não deve basear-se em projetos-políticos pedagógicos de outras instituições, mas elaborar o seu a partir da realidade existente. Assim, Libâneo (2004, p. 151) assegura que:

[...] o projeto pedagógico-curricular é tanto a expressão da cultura da escola (cultura organizacional) como sua recriação e desenvolvimento. Expressa a cultura da escola porque ele está assentado nas crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que o elaboram. Ao mesmo tempo, é um conjunto de princípios e práticas que reflete e recria essa cultura, projetando a cultura organizacional que se deseja visando à intervenção e transformação da realidade.

Neste sentido, na elaboração do PPP da escola deve-se considerar a cultura vivenciada por cada integrante, respeitando seus valores, crenças e costumes para que atenda às necessidades dos sujeitos. A participação da comunidade na construção do PPP é relevante para a criação de estratégias e procedimentos que caracterizam o sentido da vida cotidiana dos alunos para melhor atendê-los em suas especificidades. Hora (1994, p. 135) aponta que:

A participação de professores, alunos, pais e funcionários na organização da escola, na escolha dos conteúdos a serem ensinados, nas formas de administração da mesma será tão efetivamente democrática, na medida em que os componentes dominem o significado social das suas especificidades numa perspectiva de totalidade.

A escola precisa estabelecer os objetivos e metas que pretende alcançar na tentativa de corresponder às necessidades e expectativas da comunidade, sendo necessária a presença dos pais, familiares e pessoas que compõem a comunidade local. Esses objetivos e metas devem estar articulados com as problemáticas decorrentes do dia a dia. Por isso, é oportuno que a escola compreenda o cotidiano dos alunos, a realidade do bairro, as dificuldades enfrentadas e a partir desse contexto, trabalhe na perspectiva da democracia e da emancipação.

Os princípios da autonomia, cidadania e participação necessitam ser atendidos na formação dos alunos, bem como de todos que frequentam a unidade escolar. Mediante a vivência desses princípios, os agentes sociais se tornarão corresponsáveis por uma educação pública de boa qualidade. Assim, esses agentes poderão cobrar e fiscalizar os recursos financeiros que chegam às escolas, contribuirão nos processos decisórios da instituição e lutarão por uma sociedade justa e igualitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é um paradigma de gerir a educação por meio do processo de consolidação de práticas que contribuem para a melhoria da escola pública, uma vez que possibilita a participação dos diversos segmentos, gestores, coordenadores, funcionários, alunos e pais opinarem e decidirem sobre os caminhos que a escola deve tomar no intuito de oferecer uma educação que seja capaz de formar sujeitos autônomos, reflexivos e atuantes de forma significativa na sociedade em que vivem.

Dessa forma, as atribuições do gestor devem possibilitar um maior envolvimento de todos os atores que fazem parte da comunidade escolar e local, tendo em vista uma maior abertura para a discussão, planejamento, execução e avaliação das práticas que concernem à instituição escolar, preocupando-se em discutir os problemas que perpassam na comunidade e atender às necessidades da comunidade em que está inserida.

O planejamento escolar é um aspecto relevante no que diz respeito à organização do espaço educativo, pois contribui para um desenvolvimento interativo de possibilidades de vivência, podendo ser flexível, estando sujeito à mudanças, uma vez que a instituição escolar é formada por atores que estão inseridos numa sociedade complexa e em constante mudança. Assim, o gestor escolar deve favorecer o envolvimento de todos os segmentos na elaboração do plano da escola, considerando a participação como dimensão relevante para a efetivação da gestão democrática defendida nos dispositivos legais que regem à educação, assim como pelos movimentos sociais que lutaram para a vivência desse mecanismo na esfera social, incluindo a educação.

Como vimos, uma escola democrática não perpassa simplesmente pelo fato de ter eleição para

diretores, esse é apenas um dos mecanismos de efetivação. No entanto, o que caracteriza uma gestão escolar democrática são as relações e práticas estabelecidas no cotidiano escolar, nas quais se configuram em atitudes em que os sujeitos têm vez e voz no processo de tomadas de decisões.

Portanto, para que a gestão da escola seja democrática, faz-se necessário que o gestor escolar esteja atento às necessidades da comunidade escolar e local e discuta com os sujeitos possibilidades e alternativas que irão contribuir com o andamento satisfatório da instituição. Levando em consideração, especialmente, os elementos norteadores para a concretização da participação e do diálogo, uma vez que estes possibilitam a vivência, mesmo que limitada, dos diferentes segmentos atuarem como protagonistas da organização escolar.

REFERÊNCIAS BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005. BERALDO, Fernando; PELOSO, Rita de Cássia Borguetti. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. Revista Científica Eletrônica de **Pedagogia**. Ano V, nº 10 – julho de 2007. COELHO, Salette do Belem Ribas; LINHARES, Clarice. Gestão participativa no ambiente escolar. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 3, nº 1, março de 2008. DALBERIO, Maria Célia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación**. Nº 47/3 – 25 de outubro de 2008. DALBERIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade**. São Paulo: Paulus, 2009. FARFUS, Daniele. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Curitiba: Ibpx, 2008. GADOTTI, Moacir. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995. GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1997. HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 1994. LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012. PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisas**. São Paulo, nº 60, p. 51-53 – 1987. PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001. SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. SILVA, Jair Militão da. **A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola**. Campinas, SP: Papirus, 1996. SILVA, Maria Abádia da. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. **Caderno Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago. 2009. SOUSA, José Vieira de. CORRÊA, Juliane. Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. In: DAVIS, Cláudia [et al]. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? Campinas: **Cadernos Cedes**, 2003.

[1] Mestrando em Educação pelo PPGE da Universidade Federal de Pernambuco. Membro do grupo de pesquisa Política, Planejamento e Gestão da Educação. alexpedufal@gmail.com

[1] Mestranda em Ciências das Religiões do Programa de Pós-graduação em Ciências das Religiões (PPGCR) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Integrante ao grupo de pesquisa Formação, Identidade, Desenvolvimento e Liderança de Professores de Ensino Religioso (FIDELID) UFPB/CNPq. fernandasantos0302@hotmail.com

[1] Doutora em Educação e professora da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), vinculada ao Centro de Educação (CEDU), atuando no ensino e na pesquisa no curso de Pedagogia e no Programa de Pós-graduação em Educação da UFAL. Líder do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (CNPq/UFAL). [inaldasantos@uol.com](mailto:inaldasantos@uol.com.br)
.br

Recebido em: 29/04/2016

Aprovado em: 04/05/2016

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Metodo de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: