

**Faculdade Aldete Maria Alves
Vilma da Silva**

GESTÃO EDUCACIONAL E A AUTONOMIA DA ESCOLA

**Iturama, MG
2015**

Vilma da Silva

GESTÃO EDUCACIONAL E A AUTONOMIA DA ESCOLA

Artigo científico apresentado ao Curso de Pedagogia da Faculdade Aldete Maria Alves, como requisito parcial para obtenção do título de Literatura em Pedagogia Orientadora Professora. Ma.Terezinha Severino da Silva.

Iturama, MG
2015

GESTÃO EDUCACIONAL E A AUTONOMIA DA ESCOLA

Vilma da Silva¹
Terezinha Severino da Silva²

RESUMO

Visando responder a problemática apresentada que é descobrir qual papel o gestor deve desempenhar para garantir a autonomia na escola, o trabalho em questão busca investigar alguns documentos. Contando com o objetivo de analisar teoricamente as formas de gestão aplicadas às instituições nas quais evidenciam maior autonomia da escola, e ainda verificar a relação entre o processo de gestão e a conquista da autonomia na escola, identificando também a importância da mesma para a motivação docente e dos funcionários em geral que participam do processo educacional de uma instituição. Sendo assim, pretende caracterizar e conceituar a autonomia como um todo e estabelecer relações com o desenvolvimento positivo na efetivação dos trabalhos educacionais, visando um processo no qual se prevaleça maior democracia no sistema. O artigo justifica-se pelo reconhecimento de que, ao longo da história, houve grandes transformações no meio social, havendo assim, a necessidade de evoluir também as legislações, o que fez com que fossem elaboradas leis específicas no que tange ao processo educacional para garantir maior qualidade no ensino e na aprendizagem. Portanto, pretende se mostrar que é de responsabilidade da gestão proporcionar a união e harmonia entre os diversos setores da escola, para isso, cabe analisar, mesmo que de forma bem sucinta, os principais papéis de cada elemento que forma a equipe gestora de uma instituição no intuito de proporcionar uma educação igualitária. Neste contexto, o trabalho transcorre sobre bases de pesquisa bibliográfica, a qual consiste no estudo das teorias de autores renomados no tema, possibilitando um conhecimento teórico e embasando a fundamentação de conceitos.

Palavras Chave: Papel do Gestor. Gestão Democrática. Autonomia da Escola.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o objetivo de refletir sobre o papel do gestor na construção da autonomia na escola, baseado nas ideias de diferentes autores como Modolo (2007), Leite (2012), Gadotti (2001), Libâneo (2004), Luck (2000) e Paro (2006). Esses autores argumentam que o trabalho realizado de forma democrática, participativa e autônoma e que

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia pela Faculdade Aldete Maria Alves – FAMA – Iturama-MG

² Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba- UNIUBE – Uberaba-MG

envolve toda a comunidade escolar, contribui significamente para a ruptura do autoritarismo presente ainda em muitas escolas públicas, favorecendo a melhoria na qualidade de ensino.

O artigo justifica-se pelo reconhecimento de que, ao longo da história, houve grandes transformações no meio social como um todo, assim sendo, no que diz respeito a gestão escolar democrática e sua dimensão articuladora, não deve ser diferente. É o que afirma Modolo na citação seguinte:

Para os professores não é suficiente apenas desenvolver saberes e competências dentro da sala de aula, é preciso que compreendam como e porque são tomadas certas decisões no sistema de ensino; quais relações de poder há nessas decisões, e quais as implicações das decisões tomadas. Emerge um novo processo educativo, no qual a gestão escolar democrática participativa adquire dimensão articuladora dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando fazer da educação tanto formal quanto não formal espaço de formação crítica. (p. 05).

Diante do contexto, percebe-se que para os educadores, não basta passar informações e os conhecimentos institucionalizados, é preciso que eles opinem rumo à melhoria dos recursos que proporcionem uma educação crítica e de qualidade, o que faz com que o processo se torne democrático e, sobretudo proporcione maior autonomia aos participantes da mesma.

Complementando esse entendimento Leite 2012 afirma que:

O gestor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino aprendizagem. (p.12)

Portanto, é de responsabilidade da gestão proporcionar a união e harmonia entre os diversos setores da instituição para melhor qualidade do processo ensino aprendizagem.

Assim o presente artigo se organiza em três momentos: o primeiro contextualiza a gestão escolar democrática e autônoma; o segundo mostra as funções que o gestor deve desempenhar no contexto democrático, trazendo de forma clara e sucinta as principais funções do diretor escolar, as principais funções do coordenador, e ainda as principais funções do supervisor, explicando o papel de cada um que compõe essa equipe. O terceiro e ultimo momento relaciona a gestão educacional e a lei de diretrizes e base da educação nacional.

2 CONTEXTUALIZANDO E CONCEITUANDO GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA

Para melhor compreensão dos leitores é necessário analisar o conceito da gestão conforme os conceitos tradicionais da língua portuguesa.

De acordo com Ferreira (2005, p. 454), gestão é “a faculdade conquistada para se administrar por suas próprias leis, é a independência administrativa”, ou seja, é a ação de administrar um negócio, seja ele público ou particular.

No artigo, o termo gestão é analisado conforme as conceituções e caracterizações de estudiosos do tema, de forma relativa ao que se refere a administração escolar.

Neste sentido, Leite (2012) especifica o principal objetivo da gestão escolar:

A gestão escolar possui como foco a observação da escola e dos problemas educacionais globalmente, através de uma visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente. (p.02).

Portanto, é papel de uma boa gestão observar sob todos os ângulos, identificar as necessidades prioritárias e interligar ações que viabilizem a solução dos problemas que a escola possa ter.

Complementando os propósitos da gestão escolar, Themoteo (2012, p.05) afirma que o “objetivo central da mesma é pôr em ação e integrar os recursos matérias e humanos necessários para o bom desempenho do processo ensino-aprendizagem,” especifica também que essa interação deve ser democrática para melhor resultado na solução dos desafios encontrados em todas as esferas da comunidade escolar.

Assim sendo, administração escolar ou gestão escolar pode e deve ser considerada como uma administração específica, na qual, o gestor deve atuar com uma visão abrangente e acima de tudo que saiba articular tanto as ações quanto os problemas dentro de um conjunto.

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades

gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. (LUCK, 2000,p.37)

Percebe-se que Luck (2000) complementa muito bem a definição ao afirmar que, a gestão deve ser um meio para alcançar o objetivo principal, que é a educação de qualidade, ou seja, formar cidadãos críticos e participativos que saibam lidar com as diversidades, sejam elas econômicas, políticas, social ou intelectual.

Neste sentido, também Silva e Buss (2008) deixam sua contribuição registrando que gestão escolar apresenta-se com foco no âmbito da escola, responsável pelas ações e tarefas que dizem respeito a ela.

Referindo-se à gestão democrática, as autoras afirmam que o principal objetivo da gestão escolar democrática se baseia na participação efetiva de toda comunidade escolar. Segundo as autoras, a gestão democrática valoriza os anseios coletivos, sejam eles de pais, alunos, educadores e outros membros que participam do processo.

Quanto ao conceito da palavra autonomia, esta varia conforme o campo em que se encontra contextualizada. Dentre algumas definições, citamos Ximenes(2000) ao afirmar que autonomia é:

1. Faculdade de se governar por capacidades próprias;
2. Direito ou faculdade de autodeterminação;
3. Possibilidade que uma entidade tem de estabelecer as suas próprias normas;
4. Poder que os particulares têm de fixar por si próprios a disciplina jurídica dos seus interesses. (p. 103)

De acordo com o Dicionário pode-se perceber que ter autonomia é ter independência e liberdade com as decisões a serem tomadas, no entanto, é necessária muita responsabilidade com os próprios atos, pois essa liberdade tem limites no que se refere à administração de uma instituição, uma vez que há certas subordinações que vem do sistema.

No mesmo contexto, Libâneo(2004) entende que a autonomia na gestão escolar é a base da administração participativa visando à satisfação do projeto curricular. Veja o seguinte:

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto-curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. (p.141)

No entanto, o autor se refere à autonomia relativa, isto é, não significa uma gestão desprovida das leis gerais e sim, administrar os recursos sejam financeiros ou econômicos, em prol do principal objetivo, que é a melhoria da instituição, dentro de seus limites e regras pré estabelecidas pelo sistema.

Assim sendo, se o gestor de uma instituição tem liberdade no ato de administrar, todos os participantes do processo educativo contam com os mesmos direitos em opinar sobre os problemas encontrados e apontar possíveis soluções para os mesmos, processo este que favorecerá a gestão democrática da instituição.

3 FUNÇÕES DE GESTORES ESCOLARES NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO

De acordo com Themoteo (2012), a gestão escolar assume a função de garantir o avanço no processo de ensino aprendizagem e cultural, proporcionando aos seus alunos o acompanhamento às novas tecnologias, a enfrentar os desafios no decorrer da sua vida superando as frustrações e sendo construtores de soluções de problemas que surgirem neste mundo globalizado. Diante do contexto, a autora frisa ser um trabalho de responsabilidade coletiva, daí a necessidade de uma equipe gestora, pois só assim haverá melhor e maior alcance de resultados positivos:

Fazer uma escola atingir bons resultados na aprendizagem dos educandos e oferecer uma educação de qualidade é uma responsabilidade complexa demais para ficar na mão de apenas uma pessoa. Por muito tempo, somente o educador foi responsável por isso. (...). O trabalho da gestão escolar é integrado por vários profissionais capacitados para desempenharem funções relacionadas à área administrativa, financeira e pedagógica. (p.05)

Por meio da citação precedente vemos que o trabalho coletivo por parte de pessoas qualificadas enriquece o processo de gestão educacional e de forma democrática, com flexibilidade sem perder a autonomia, seja na esfera administrativa, financeira ou pedagógica.

Themoteo (2012) relata que o bom funcionamento da escola depende de esforços da equipe de gestores, os quais, se bem articulados, garantirá o desenvolvimento de relações democráticas, traçando metas para avanço na qualidade do ensino e da aprendizagem.

A atuação da equipe que visa à qualidade do ensino é formada por profissionais que reside em uma educação de autonomia, exercitando o diálogo no dia a dia que gere a reflexão sobre a realidade da escola, e assim criando propostas que favoreçam o novo de forma criativa, responsável e coletiva, proporcionando a evolução do ser humano como agente socializador, que contribua para a construção da escola cidadã,

exercendo seus direitos e deveres, nesse sentido, tendo uma mente liberta para lutar em favor a gestão democrática. (p.06)

Assim, percebemos que por meio da coesão, interligando as ideias de profissionais compromissados, tem-se maior autonomia no contexto escolar, pois, por meio da abrangência da decisão, se fortalece o espaço escolar como instituição, que se preocupa com a cidadania e proporciona a qualidade de ensino e a conscientização dos membros da comunidade escolar quanto aos benefícios de uma gestão efetivamente democrata.

Sabendo ser tarefa coletiva, ou seja, necessário formar uma equipe de liderança para que haja uma gestão de forma democrática, essa equipe, geralmente, é formada pelo diretor da escola, o supervisor e o coordenador da área pedagógica, portanto a gestão de uma instituição escolar, não se faz de maneira eficiente com todos os poderes e responsabilidades nas mãos de uma só pessoa, daí a necessidade de voltar para um trabalho coletivo e sobretudo com relacionamentos harmônicos, isto é, uma função e a colaboração para a eficiência também do trabalho do outro. Aqui faz-se necessário conhecer um pouco das funções dos principais membros que formam essa equipe, assim, será explanado de forma suscinta, mas bem clara, o papel de cada um que compõe a equipe gestora.

3.1. Principais funções do diretor

Conforme declara Bispo (2009), é inegável a fundamental importância do diretor de uma escola para a organização e o bom funcionamento do processo educativo em uma instituição de ensino, pois o bom diretor deve ter ciência dos diversos aspectos da sua escola seja no financeiro, no administrativo, nos relacionamentos humanos e no setor pedagógico.

Reforçando ao que cabem as funções do diretor, nas perspectivas atuais, segundo Valerian (1993) um bom diretor deve:

(...) provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribuem poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local. (p.34)

Sendo assim, não basta que um diretor saiba administrar a instituição, é necessário também que saiba inovar, almejando um processo bem democrático para que caiba a participação de diversos agentes, os quais fazem parte da comunidade escolar.

Ainda falando de gestão escolar, Leite (2012) ressalva que, o diretor é o gestor por excelência, é aquele que deve liderar, gerenciar e articular todo o trabalho, seja de professores ou de outros funcionários, a fim de cumprir uma meta que é a aprendizagem por excelência de todos os alunos.

Assim, é o diretor quem responde legal e judicialmente pela escola e pedagogicamente por seus resultados.

De acordo com Leite (2012), o papel do diretor não se restringe a função de fiscalizar e controlar, pois o controle não está centralizado em seu poder e sim, devendo ser, conforme complementa Luck (2000, p. 16) “um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade...”.

Neste sentido, outros autores também deixam suas contribuições afirmando que:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanham o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe e o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNIO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335)

Portanto, percebe-se o quanto é abrangente suas funções e também como é importante o saber engajar as ações para que a gestão se torne democrática, pois é por meio da visão sistêmica do diretor, que se pode realizar atribuições específicas de responsabilidades, envolver e mobilizar para as mudanças favorecedoras do desenvolvimento de um todo que, mesmo nas diversidades, se direcione para a unidade, isto é, não perca o foco dos objetivos.

3.2. Principais funções do coordenador pedagógico

Sabe-se que o coordenador pedagógico é quem auxilia nas estratégias e metodologias junto aos professores, como também responde pela formação dos mesmos.

Neste contexto Leite (2012) expressa que:

Cabe à coordenação pedagógica perceber as dificuldades e necessidades da equipe de docentes, na medida em que organiza e orienta a discussão coletiva a respeito do planejamento das práticas pedagógicas, permitindo que todos explicitem as suas opiniões e sugestões. (p. 04)

Percebe-se que é tarefa do coordenador pedagógico identificar as principais necessidades e orientar na aplicação dos projetos, contudo, que saiba ouvir as opiniões e sugestões do grupo docente.

Bispo (2009) reforça que o coordenador pedagógico tem uma função que é fundamental dentro do contexto pedagógico ou no que se refere a instituição de ensino, pois é a ele que cabem as funções de coordenar, apoiar, acompanhar, assessorar e avaliar com estratégias diferenciadas, observe:

Já o coordenador pedagógico deve ser o especialista nas diversas didáticas e o parceiro mais experiente do professor. É ele quem responde por esse trabalho junto ao diretor, formando assim uma relação de parceria - e cumplicidade - para transformar a escola num espaço de aprendizagem (BISPO, 2009, p.29).

Percebe-se que, é por meio da atuação do coordenador, que se estabelece uma ponte direta entre o professor e o diretor, pois é este profissional que, conforme seu escalão na hierarquia escolar, está literalmente formando o elo que fecha esta ligação, ou seja, integrando escola, projeto político pedagógico e funcionários da educação.

Segundo Bispo (2009), para que a escola tenha maior autonomia diante do processo democrático, é necessário que haja momentos de interação e trocas de experiências entre os profissionais da educação e cabe ao coordenador pedagógico o proporcionar destes momentos, estabelecendo e destinando números específicos de horas semanais para a socialização de informações.

Conforme especifica o autor, estes momentos específicos proporcionados pela instituição devem servir também para reavaliações dos trabalhos pedagógicos já propostos com os alunos, e se preciso for, efetuar alguns replanejamentos, buscando estratégias e subsídios para corrigir equívocos aparentes.

Além de reuniões semanais com os professores e outros profissionais da educação, de acordo com Bispo (2009), os coordenadores pedagógicos devem ter momentos destinados à realização de reuniões semanais com o diretor da unidade escolar, para colocá-lo a par de seu trabalho, dos problemas e dificuldades dos professores, dos encaminhamentos dados, e também, para buscar subsídios para a solução dos mesmos.

Contudo, o autor enfatiza que na falta do coordenador pedagógico, é o diretor quem assume as suas atribuições, no entanto, se a escola conta com a colaboração do coordenador pedagógico, não significa que cabe ao diretor somente o papel de administrador, pois ele deve estar a par sempre, tanto da administração quanto da realização da proposta pedagógica da unidade escolar.

3.3. Principais funções do supervisor

Formando a terceira peça do trio que compõe a gestão de uma escola tem-se o supervisor escolar.

Segundo Bispo (2009, p.32), “o supervisor, é o funcionário destacado pela Secretaria de Educação, para dar apoio às escolas e fazer a interface do executivo com elas”. Lembra que, geralmente este funcionário é um educador, o qual fica destinado a formar os coordenadores pedagógicos, os professores e garantir a implementação das políticas públicas, que são as orientações oficiais que dão unidade à rede.

Sendo assim, é o supervisor pode ser considerado como um grande parceiro da equipe escolar rumo à gestão autônoma e democrática.

Conforme expressa o autor, dentre os diversos papéis que ele desempenha, os mais estratégicos são monitorar a implantação e a continuidade de políticas públicas, evitando que a rede perca o foco que é o de acompanhar e apoiar o desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola.

Enriquecendo as afirmações de Bispo (2009), outros autores como no caso de Silva e Rangel (1997) declaram que:

O supervisor, como qualquer profissional, em seu curso de formação e em sua prática, prepara-se para atuar como especialista, no caso, como coordenadora do processo curricular, seja em sua formulação, execução, avaliação ou reorientação. É instrumentalizada para coordenar o processo de construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola. (SILVA JUNIOR E RANJEL, 1997, P. 32)

Portanto o trabalho do supervisor conforme especifica os autores deve acompanhar desde a elaboração do currículo, passando pela execução até a avaliação do mesmo, verificando inclusive a coletividade na efetivação do projeto político da escola.

Ou ainda conforme explica Fabiana Lagar:

O supervisor não é um técnico encarregado da eficiência do trabalho e, muito menos, um controlador de produção; sua função e seu papel assumem uma posição social e politicamente maior, de líder, de coordenador, que estimula o grupo à compreensão – contextualizada e crítica – de suas ações e, também, de seus direitos. (LAGAR et al., 2013, p. 45)

Assim sendo, a função do supervisor não se resume ao inspecionar ou controlar a produção e sim, o de coordenar e estimular todo o trabalho pedagógico. Trabalho esse que deve ser contextualizado criticamente quanto aos direitos e deveres de cada um.

4 RELACIONANDO GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL

De acordo com Souza (2013), a Constituição Federal do Brasil de 1988, além de grandes avanços em temos de participação da sociedade civil na sua elaboração, também deu a educação um novo panorama.

A autora expressa também que, dentre outras conquistas, a Legislação assegurou que de forma genérica, a gestão democrática do ensino público seria aprimorada, afirmando assim que a inclusão da gestão democrática no ensino público fosse uma vitória da sociedade.

Assim, no Capítulo III que trata da Educação, da Cultura e do Desporto traz em seu Artigo 205 que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 1988, p. 146).

Percebe-se que a Constituição reza, em seu conteúdo, o desenvolvimento pleno do cidadão, isto é, o preparo tanto para a cidadania quanto para a qualificação da pessoa para o trabalho e delega essa função explicitamente às escolas.

Em seguida, o Artigo 206, que determina os princípios em que será ministrado o ensino, expressa, dentre outros, os seguintes:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; (...) V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, ... VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade. (...). (BRASIL, 1988, p.146).

Portanto, além do direito à igualdade e liberdade em aprender, os princípios afirmam que é de responsabilidade das instituições, respeitar o pluralismo de ideias, valorizar os profissionais e, sobretudo, garantir uma gestão democrática, dentro da lei com um ensino de qualidade.

Neste sentido, Chervel (1990, p. 1777) explica que “a escola, sendo mediadora do processo educacional, possui o papel de formar os indivíduos, mas com uma cultura que vem por sua vez, penetrar, moldar, modificar a cultura da sociedade”.

Para que a mediação ocorra de maneira mais satisfatória, a escola tem que exercer seu papel com autonomia e o mais democrático possível, investigando as necessidades e orientando para que os desafios sejam vencidos.

No que tange a descentralização do ensino, com a Elaboração das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional sob o nº 9.394, de 1996, o Artigo 12º especifica que 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; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII - informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996, p.07)

Percebe-se que o texto legal delega maior poder de autonomia das escolas na elaboração de seus planos pedagógicos, a administração dos recursos, contudo, insere o dever de realizar o processo com a coletividade e dentro dos padrões legais pré estabelecidos pela União.

Continuando os avanços do processo educacional, a LDB garante, dentre diversos direitos, a inclusão da gestão democrática, embora não defina claramente de que forma este processo deverá ser posto em prática. Observe o que reza os seguintes incisos:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.07)

Compreende-se que este artigo determina que cada sistema de ensino público na educação básica definirá as próprias normas para a implementação da gestão democrática, de acordo com os princípios da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, na elaboração do projeto pedagógico da escola e da participação nos conselhos escolares.

Dando sequência, o texto de bases legais do que se trata uma educação de qualidade, em seu Artigo 15º, expressa que: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira.”

Diante de tal contexto, Souza (2013) explica que, para que essa autonomia aconteça é preciso que educadores e gestores se reeduquem na perspectiva de uma política ética que crie novas formas de participação na comunidade, no que pensam, falam e escrevem sobre o autoritarismo, a liberdade e as desigualdades da sociedade brasileira.

Segundo a autora, este modelo de educação, além de garantir a iniciativa e participação da sociedade, propõe o cumprimento das responsabilidades de todos os envolvidos na instituição e processo educacional como um todo.

Quanto à questão da gestão democrática, a autora enfatiza que, apesar da superficialidade com que os conteúdos de bases legais tratam o tema, no entanto, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, um deles especifica claramente como está descrito no inciso VI, do Artigo 206 indicando liberdade para uma gestão democrática, conforme descrito anteriormente. Contudo, a autora relembra ainda que, para que seja autônoma e democrática, isto é, para que este formato de administrar uma instituição escolar aconteça, a educação deve se realizar por meio do “fazer coletivo”, fundamentando na finalidade da escola, que é a qualidade da educação.

Implementando uma gestão democrática, que implique tanto o ordenamento normativo quanto o jurídico, e vinculada conforme as normas da Legislação, Souza (2013) explica que:

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento de escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais artísticos e pedagógicos, com a finalidade e dar transparência às ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (p. 16)

Percebe-se que para organizar o funcionamento com toda essa amplitude de aspectos e, sobretudo, com transparência de todas as ações, e possibilitando a aquisição de todos os conhecimentos dos envolvidos, é necessário que haja também o aprendizado constante nas vivências do exercício, por parte das escolas em todas as esferas, seja ela municipal, estadual ou federal, para acompanhar a evolução social, de forma coletiva, e considerando as especificidades e necessidades culturais de cada um.

5. CONSIDERAÇÕES

Por meio das análises teóricas, percebemos o quanto é importante a democratização no campo educacional, a qual vai desde o modelo da gestão, até o próprio ensino a ser oferecida para garantir a qualidade de formação dos indivíduos, formação essa, que deve servir tanto para a cidadania utilizada no cotidiano da vida, quanto para a capacitação profissional.

Descobrimos também que a preocupação com uma gestão autônoma e democrática em relação ao sistema educacional vem desde a elaboração da Constituição Federal de (1988), com descentralização da gestão escolar e, posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, que são fixadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino, as quais propõem a elaboração e execução da proposta pedagógica, e no artigo 15, uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

Ficou claro que, democratização escolar quer dizer a liberdade de participação no por todos os envolvidos, desde o gestor educacional, até os pais de alunos. E que se o trabalho for em conjunto, contribui para o controle e melhor funcionamento de todos os setores da escola.

Para que a gestão seja mais completa e eficiente, é necessário dividir as responsabilidades, formando uma equipe gestora, a qual é composta por diretor, supervisor e coordenador pedagógico, ambos com papéis e funções definidas dentro do grupo, para facilitar o desenvolvimento integral do corpo discente e favorecer a harmonia sob todos os aspectos da instituição escolar.

Como explica Souza (2013), apesar da relevância do trabalho de cada um na equipe gestora, é ao diretor que todos os componentes da equipe levam suas idéias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, capaz de encorajar nos desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência.

Quanto ao aspecto gestão em si, é importante que os gestores tenham habilidades para administrar, que conte com a liberdade em articular todo o processo educativo, desde que viabilize a participação dos envolvidos nas opiniões que proponham soluções de problemas e que promovam a qualidade do ensino.

Como considerações finais, e mediante as análises de pressupostos teóricos apresentados, evidencia-se que cabe ao gestor, não somente o papel de administrar uma instituição e sim integrar e interligar agentes pedagógicos, projetos políticos e educandos rumo ao aprendizado significativo.

E para que uma gestão seja verdadeiramente democrática, há a necessidade de conscientização não só do gestor, que tem a responsabilidade de coordenar o processo

educativo, mobilizando os recursos humanos e materiais para a harmonia da instituição, como também de todos os envolvidos no processo em formar cidadãos críticos, participativos e autônomos nas assertividades para a vida.

ABSTRACT

In order to answer the problems presented that is to find out what role the manager must perform to build autonomy in school, the work in question investigates some documents. Relying on the overall goal of theoretically analyzing the forms of management applied to institutions in which show greater autonomy of school. It also has specific goals, in which it aims to investigate the relationship between the management process and the achievement of autonomy in school, also identifying the importance of autonomy for teacher motivation and generally employees who participate in the educational process of an institution. Thus, to characterize and conceptualize autonomy as a whole and establish relations with the positive development in the realization of educational work aimed at a process in which prevail largest democracy in the system. The Article is justified by the recognition that throughout history there have been great changes in the social environment, so there is the need to evolve the laws which made specific laws were drawn up with regard to the educational process to improve quality in education and learning. Therefore intends to show that it is the responsibility of management to provide the union harmony between the various school sectors, so it is up to analyze even very succinctly the main roles of each element forming the management team of an institution in order to provide an equal education. In this context, the work takes place on library research bases, which consist in the study of the theories of renowned authors on the subject, providing a theoretical knowledge and reinforcing the foundation of concepts.

Keywords: Manager; Democratic management; Autonomy of the school.

6. REFERÊNCIAS

BISPO, Evangivaldo. **A Atuação do Gestor na Gestão Político Pedagógico da Escola.** Dissertação. Salvador. BA. 2009. Disponível em: www.uneb.br/salvador/dedc/.../Monografia-Acesso em:7 outubro de 2015.

BRASIL, **Constituição Federativa do Brasil** – Ministério da Educação, Brasília: MEC, 1988.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional nº. 9394/96.** Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1996.

CHERVEL, A. **Histórias das Disciplinas Escolares: Reflexão sobre um campo de pesquisa.** In: Teoria e Prática, nº 2, p. 177 -229, 1990.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa.** Curi-
tiba: Ed. Positivo, 2005.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo:
Cortez, 2001.

LAGAR, Fabiana; SANTANA, Bárbara Beatriz de; DUTRA, Rosimeire. **Conhecimentos Pe-
dagógicos para Concursos Públicos.** 3. ed. – Brasília: Gran Cursos, 2013.

LEITE, Acenilda de Oliveira Félix. . **Princípios da Gestão Escolar Democrática.** 2012.
Leopoldina. MG. Artigo Acadêmico. Disponível em: www.posgraduacaorededor.com.br/.../Acesso em:25 Outubro de 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática.** Goiânia: Ed. Al-
ternativa, 5ª edição, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação
Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo, Cortez, 2003.

LUCK, 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).

MODOLO, Camila Pilastre. **A gestão Escolar Democrática Participativa e a Ação Docente.**
Bauru. SP. 2007. Dissertação. Disponível: www.diadiadeducacao.pr.gov.br/.../2010.
Acesso em:2 Outubro de 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática,
2006.

SILVA JÚNIOR, C.; RANGEL, M. **Nove olhares sobre supervisão.** 7. ed. São Paulo:
Papirus, 1997.

SILVA, Neide de Melo Aguiar; BUSS, Rosinete Bloemer P. **Gestão Escolar sob o Olhar
Docente: administração, direção, organização, comprometimento, responsabilidade?** In:
VII Seminário de Pesquisas da Educação na Região Sul. Itajaí. SC. 2008.

SOUZA, Anatézia Jacinto de. **Gestão Educacional Democrática Participativa**. Brasília. 2013. Dissertação. Disponível em: www.avm.edu.br/docpdf/monografias_.../52316.pdf. Acesso em 20 setembro de 2015.

THEMOTEO, Simone Gonçalves. **Gestão X Educação**. 2012. Documento eletrônico. Disponível em: www.portaleducacao.com.br > ... > Artigos > Gestão Escolar. Acesso em 4 outubro de 2015.

VALERIAN, J. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento, 2^a ed. São Paulo: Cortez, UNESCO/MEC, 1993.

XIMENES, Sergio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ediouro, 2000.