O GESTOR E SEUS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

The manager and its challenges in democratic school building

Maria Alice M. PASSARELLI
Faculdade de Tecnologia César Lattes

Resumo: A escola se caracteriza como um espaço de diversidade, onde convergem diferentes meios sociais, que trazem diferentes valores expressos nas atitudes e nos comportamentos das pessoas que são parte integrante dela. Nesse espírito, o vínculo entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais, são condições para o alcance das finalidades da educação. O papel dos gestores na construção de uma escola de qualidade é de fundamental importância e esse trabalho não pode ser apenas dele. A sociedade como parceira da escola deve ter uma ação significativa nesse processo, para que num trabalho coletivo, possam juntar forças e proceder às mudanças necessárias para a promoção de uma educação de qualidade. Hoje, mais do que nunca, a comunidade deve estar envolvida nas atividades escolares e o diretor deve buscar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. É importante avaliar a prática da gestão democrática e os benefícios que pode trazer para uma educação de qualidade. A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. O objetivo geral deste trabalho é contribuir para a reflexão sobre os desafios, as possibilidades e as vantagens que se encontra dentro numa gestão escolar democrática.
Palavras-chave: gestão democrática; educação; cidadania.

Abstract: The school is characterized as an area of diversity, which converge various social media, bringing in their day-to-day values expressed in behavior and attitudes of people who are part of it. Similarly, the link between education, work and social practices, are prerequisite for achieving the goals of national education. The role of managers in the construction of a school quality is of fundamental importance and this work can not be just him. The company as a partner of the school should have a significant share in this process, to a collective work, can join forces and make the necessary changes. Today, more than ever, the community must be involved in school activities and the director must find procedures that promote the involvement, commitment and participation of people. It is important to evaluate the importance of the practice of democratic management and the benefits it can bring to a quality education. Participation provides significant changes in people's lives, as they will be interested and feel responsible for everything that represents the common interest. The aim of this work is to contribute to the reflection on the challenges, opportunities and benefits that is within a democratic school management.
Keywords: democratic management, education, citizenship.

INTRODUÇÃO

Estamos em um tempo em que o sentido da palavra democracia tem uma importância reconhecida por todos. Os desafios para envolver, articular e promover a ação de pessoas nos processos democráticos de participação são semelhantes na sociedade e nas escolas.

O artigo estuda os fundamentos legais dos processos de gestão democrática e ajuda compreender que, para que a lei seja cumprida, nossas ações são importantes dentro deste processo. A teoria se baseou na Constituição Brasileira de 1988 e na LDB de 1996. Descreve também a gestão democrática e seus objetivos com contribuições de Delval (2003) e Davis & Grosbaum (2001). Fala do papel do diretor da escola dentro da gestão participativa de acordo com Carmo (2000), e Paro (1996). Demonstra os conceitos sobre a educação e os caminhos percorridos até hoje, os chamados direitos de cidadania; os valores humanos da educação e a importância de se encontrar idéias que guiem o processo educativo. Finalmente fala dos benefícios, tanto para comunidade quanto para escola, que se pode alcançar quando se tem uma gestão participativa.

A gestão democrática participativa constitui um modo próprio de organização e funcionamento das escolas públicas. Isso as diferencia, pois nela as experiências educativas envolvem necessariamente o exercício da cidadania.

Alunos, pais, professores, funcionários e membros da comunidade, ao participarem da vida escolar, educam e são educados na construção de um bem público comum.

O processo educacional deve estar permeado por mecanismos democráticos. Não é apenas a escola que tem de ser democrática; não se pode cobrar apenas da escola uma prática democrática. Cabe também ao sistema de ensino estabelecer condições para o exercício da democracia.

A LEGISLAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A constituição Federal de 1988, em seu inciso IV do artigo 206, torna legal e obrigatória a Gestão Democrática do Ensino Público e relaciona os princípios a serem observados na gestão das escolas:

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;

IV. gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V. valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

VI. gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII. garantia de padrão de qualidade.

Também a LDB 9394/96, em seu artigo 14 diz:

> *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 escolares ou equivalentes.*

Dessa forma, a Gestão Democrática do Ensino deveria ser uma prática concreta, pois legalmente já está instituída há muito tempo. O que ocorre, na verdade, é que apesar de legal, ela ainda não é uma prática nas escolas, pelo menos não o é na sua essência.

Em outros artigos da LDB 9394/96 se pode observar a grande amplitude estabelecida para que cada Sistema de Ensino defina normas para a Gestão Democrática do Ensino na Rede Pública em Educação. Além disso, esses artigos garantem que cada estabelecimento de ensino terá assegurado um grau de autonomia pedagógico-administrativa e de gestão financeira, dentro dos parâmetros gerais do Direito Financeiro Público e das demais normas baixadas.

Azanha (1994) assinala que:

> *O fundamento da autonomia das escolas na exigência de que toda ação educativa não se restrinja apenas ao cumprimento de calendário e tarefas designadas pelos órgãos superiores e externos à instituição, mas que se deixe levar pelos objetivos educacionais e valores ligados a eles, a fim de que possam definir as responsabilidades dentro do âmbito da escola (AZANHA,1994, p 28).*

Isto se traduz em permitir a autonomia de decisão dos diferentes órgãos internos[8] que compõem a escola, em entender suas responsabilidades como algo que começa num planejamento eficiente, orientado por valores comuns aos sujeitos que dela participam rumo à concretização de objetivos imprescindíveis ao aluno.

Cada escola, desta forma, corrige seus próprios erros. É na pessoa do gestor que a autoridade comunitária e escolar se dilui mutuamente, tornando-se um corpo único conhecido por escola. Segundo Dias (1997):

> *Houve época em que a escola podia fechar-se para a comunidade e, ainda assim, continuar funcionando com razoável grau de aceitação. Era a época em que a escola constituía, na expressão de Anísio Teixeira, um clube fechado, em que os professores recusavam o diálogo com os pais de alunos por entenderem que a presença deles na escola apenas servia para tumultuar o trabalho, sem nada trazer de positivo.*

[8] Entende-se por estes órgãos, a comunidade, os alunos, os pais, os professores, o gestor e equipe escolar.

A grande contribuição da atualidade para o processo educacional vem com a compreensão de que os objetivos buscados pela instituição escolar não se esgotam em seus muros, mas iniciam-se e circundam uma realidade mais ampla, que inclui a comunidade da qual a escola faz parte e a sociedade como um todo.

Esta é a compreensão da escola e de sua dialética – transformar e ser transformada dentro de um contexto mais amplo, que não envolve somente os aspectos educacionais, mas também os sociais, econômicos, culturais e de relação de exploração do homem pelo homem, para obtenção do capital. A escola deve desempenhar o papel a ela reservado na constituição da verdadeira cidadania, dentro do mundo globalizado que se faz presente na atualidade.

Se for da sociedade que vem o aluno, se for para a sociedade que ele vai ao final de seus estudos e, se for à sociedade que se localizam aluno e escola durante o processo educacional, não há porque omitir da escola as idéias da prática social, que podem alimentar muito mais a prática educativa.

É verdade que alguns avanços já se podem observar, pois o fato de se instalar a discussão é um indício do caminho a ser percorrido e é também a certeza de que novos ideais se formam com a participação de cada segmento no diálogo e na busca de novos horizontes.

Os sete princípios estabelecidos no artigo 206 da Constituição e citados anteriormente dependem de nossas ações cotidianas para se tornarem realidade.

A DEMOCRACIA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A implantação de uma Gestão Democrática requer, antes de tudo, que se conceitue o que realmente significa o termo DEMOCRACIA. Segundo JUAN DELVAL (2003):

> *Um dos maiores avanços sociais obtidos nos últimos séculos nos países mais prósperos, aos quais também aspiram somarem-se muitos outros países, está a capacidade de*

> *participação dos indivíduos na vida política e social, que tem se manifestado nas tentativas de implantação de sociedades democráticas e igualitárias. A democracia não consiste apenas em que os cidadãos possam eleger seus dirigentes ou representantes políticos, ou que tenham um tratamento igualitário, mas também em que sejam indivíduos autônomos, capazes de analisar racionalmente as situações sociais, compará-las de forma crítica e escolher entre elas as mais favoráveis tanto para o próprio bem-estar quanto para o bem-estar de todos.*
>
> *A democracia procura converter-se não em uma forma de governo político, mas também em uma forma de vida. É um modo de funcionamento da vida social, mas também de conteúdos e valores. Contudo, a democracia não é um estado, e sim um ideal para o qual se caminha – por isso, podemos falar de sociedades mais ou menos democráticas.*
>
> *A democracia está diretamente relacionada à educação, pois não é possível que os cidadãos exerçam suas competências e reclamem seus direitos de uma maneira completa e satisfatória se não têm a capacidade de escolher e de decidir com fundamento entre diferentes concepções contrapostas.*
>
> *Uma sociedade ignorante é uma sociedade facilmente manipulável. Nesse sentido, a escola poderia dar uma contribuição importante ao funcionamento democrático de uma sociedade, não apenas elevando o nível de instrução dos indivíduos, como também os preparando para participar ativamente de uma vida democrática.*
>
> *Uma educação democrática deve estar necessariamente relacionada a conteúdos educativos determinados, mas, sobretudo a uma forma de funcionamento das instituições escolares, porque a democracia não é um conjunto de conhecimentos: é, antes de tudo, uma prática.*

Portanto, é a partir desta definição que se pretende desenvolver algumas reflexões buscando vencer os desafios que a implantação de uma gestão democrática impõe, visto que árdua é a luta para enfrentá-los, uma vez que requer mais que conhecimentos teóricos e práticos, mas também uma revisão dos conceitos e preconceitos.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortalecem a presença e a atuação das pessoas envolvidas.

O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades.

Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Nessa ótica, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa. Esses processos procuram estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade "que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais" (LDB, nº. 9.394/96, art. 1º).

Segundo Davis & Grosbaum, (2001):

> *A democracia supõe a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio do diálogo. Na escola não é diferente, encontramos também a diversidade e o conflito de interesses. Uma gestão participativa do ensino público busca, pelo diálogo e pela mobilização das pessoas, a criação de um projeto pedagógico com base em princípios de convivência democrática.*

Na sociedade e nas escolas, ao participarmos dos processos de planejamento e tomadas de decisões, exercemos o direito e o dever de cidadãos, construímos e ocupamos espaços de cidadania. As nossas iniciativas de participação nesses processos transformam a realidade que nos cerca e, ao mesmo tempo, nos ajudam a desenvolver novas capacidades e habilidades democráticas.

De acordo com Carmo (2000):

> *O diretor de escola é aquele que faz a articulação política entre a Secretaria de Educação, da qual é representante, os professores, os alunos, pais de alunos e demais funcionários da escola: pessoal da secretaria, serventes, vigias, etc., além de sua preocupação financeira com os gastos diários da escola, da conservação, manutenção e limpeza de prédio, suas dependências e áreas adjacentes, e estar ainda preocupado com todo o material da escola que está sob sua guarda: computadores, televisores, etc.*

Hoje, mais do que nunca, há necessidade da descentralização da figura do diretor, na medida em que as comunidades escolares (e aqui se entenda por comunidade escolar todos os alunos efetivamente matriculados, pais de alunos efetivamente matriculados, professores em exercício e demais funcionários de determinada unidade de ensino), ou seja, um número grande de pessoas direta ou indiretamente influenciam na vida da escola, trazendo consigo seus conflitos, suas expectativas, suas angústias.

Em uma gestão democrática, o diretor, juntamente com a comunidade, busca resolver os problemas da escola, como o baixo rendimento, a violência, a evasão, entre outros. Dessa forma, a escola deixa de ser um lugar cheio de regras arbitrárias e passa a ser um lugar onde cada um assume a responsabilidade que lhe é devida.

O papel do diretor vai além do gerenciamento burocrático. Ele coloca as pessoas em primeiro plano, busca recursos financeiros para bem atender seus alunos e comunidade, faz com que cada profissional, aluno, pais e comunidade sintam que são os proprietários da escola e esta faz parte de suas vidas, estimulando e incentivando a criatividade de todos. E essa proposta exige uma direção mais aberta para uma gestão compartilhada, pois o diretor não pode decidir nada sozinho.

Para Paro (1996), o diretor deve desempenhar as seguintes funções:

- Incentivar iniciativas inovadoras;
- Elaborar planos diários e de longo prazo visando à melhoria da escola;
- Gerenciar os recursos financeiros e humanos;

- Assegurar a participação da comunidade na escola;
- Identificar as necessidades da instituição e busca soluções.

O gestor democrata tem autonomia e consegue transformar a escola em oficina de trabalho, onde os profissionais aprendem um com os outros, cooperando para a solução dos problemas pedagógicos; sabe fazer alianças, buscando promover mais e melhor o aprendizado na escola, sendo também um grande comunicador capaz de mobilizar, articular, os mais diferentes setores em torno do objetivo da equipe.

No mundo globalizado não cabe mais o tipo de administração autoritária, onde o poder de mando esteja centralizado, pois o trabalho em equipe é fundamental para a valorização da educação.

O diretor autoritário apenas conserva a estrutura já existente na escola, mas não realiza o trabalho necessário, que é o de transformar. Sua intervenção nos problemas da escola se dá de forma a reprimir superficialmente as manifestações, desgastando a figura do diretor, que, ao final das contas, nada conseguirá de concreto em relação à questão crucial da escola: a relação professor-aluno, em franco desgaste no ambiente escolar. Além do mais, o modelo centralizador impede que os reais sujeitos da escola que são os pais, alunos, professores e equipe de apoio se assumam como tal, já que o diretor tudo toma para si, nada delega, e também quase nada resolve.

Esta atitude tira dos sujeitos a oportunidade de crescerem, tornarem-se autônomos, cumprirem suas funções e deveres por meio de uma atitude compromissada.

Para Paro (1996), “o diretor é mais do que um administrador que cuida de orçamentos, calendários, vagas e materiais: quem dirige a escola precisa ser um educador”. E isso significa estar ligado ao cotidiano da sala de aula,

conhecer alunos, professores e pais. Só assim ele se torna um líder, e não apenas alguém com autoridade burocrática.

De acordo com Costa[9] (2008), há três perfis básicos nessa função:

- O administrador escolar: mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções, é exigente no cumprimento de prazos;
- O pedagógico: valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente;
- O sócio-comunitário: preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana e permite trânsito livre em sua sala.

Como é muito difícil ter todas essas características, o importante é saber equilibrá-las, com colaboradores que tenham talentos complementares (COSTA, 2008). Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas (COSTA, 2008).

A IMPORTÂNCIA DA VIVÊNCIA NUM AMBIENTE DEMOCRÁTICO

De acordo com Paro:

> *"a educação não precisa de reforma, mas de uma revolução. A educação do futuro precisa formar pensadores, empreendedores, sonhadores, líderes não apenas do mundo em que estamos, mas do mundo que somos." (PARO, 1993).*

[9] Antonio Carlos Gomes da Costa é pedagogo e um dos redatores do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Para se atingir essa objetivação é preciso que se desenvolva a virtude contemporânea da tolerância, como alerta GIANOTTI (1994):

> *É fundamental que desenvolvamos a tolerância social e pedagógica. É importante salientar que todas as vezes que o sistema educativo é profundamente transformado, isso se dá sob a influência de grandes correntes sociais, com ação generalizada na vida coletiva.*

Torna-se necessário levar em conta a tolerância como aspecto principal para o desenvolvimento desse cidadão a uma convivência racional regulada por normas, em regimes democráticos.

No entanto, é no âmbito escolar que ocorre "autoridade" e a idéia de tolerância cresce em importância, pois: "a tolerância relaciona-se diretamente com a capacidade de perceber o outro como pessoa (...)" (MACHADO, 2000, p.90).

A qualidade do convívio escolar para a compreensão e valorização da tolerância vale, evidentemente, para o respeito mútuo: todos na unidade escolar devem se sentir respeitados e também sentir que dele exigem respeito.

A idéia de tolerância envolve três níveis: do conhecimento, pois é preciso tomar conhecimento da existência do outro; do reconhecimento, ou seja, reconhecer o outro como diferente de si; do respeito, pois é necessário respeitar o outro como ser humano com todas as potencialidades inerentes a tal condição (MACHADO, 2000, p.93).

O homem se preocupou com o desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia que o ajuda em sua vida material, e se esqueceu de si, do seu interior, de sua formação: corpo, mente e espírito. Sendo assim, o homem "endureceu" em vista do que recebe do mundo moderno, onde reina o medo, a insegurança, a falta de amor.

> *Sua criatividade e sentimentos foram abafados. Em conseqüência disso, os recursos materiais e confortos obscurecem a possibilidade da formação de um caráter reto. É pensando nisso que precisamos buscar novos caminhos originados em nosso interior.*

Do ponto de vista metodológico, (HÖFFE, 2005), os valores não são um "saber o que", mas um "saber como". Por isso, eles não podem ser apenas verbais, mas devem tornar-se uma característica da personalidade e, para tanto, devem ser realmente vividos, pois também valores precisam ser exercitados. Justos ou tolerantes não nos tornamos por meio de leitura de tratados sobre justiça ou tolerância, mas pela ação justa e tolerante.

Não há dúvidas de que a escola tem limites para exercitar o comportamento moral, pois os alunos já trazem as marcas da formação anterior e, além disso, recebem as influências das atividades ou passividades extraclasse (HÖFFE, 2005). No entanto, nos coloca DUARTE (1996) "não basta formar indivíduos, é preciso saber para que tipo de sociedade, para que tipo de prática social o educador está formando indivíduos".

Percebe-se assim, que o trabalho educativo passa a fazer parte integrante e fundamental da História para transformá-la e não para acomodá-la, pois o homem como ser objetivo faz a História. O ambiente educativo torna-se protagonista da edificação da sociedade mais igualitária e emancipadora.

Vale ressaltar o desafio levantado por MIRANDA (1998):

> *Como educar para o século XXI se estamos vivendo um momento de transformações radicais em todos os setores da vida humana? O que encontrarão no futuro, nossos jovens se vivemos uma época marcada por profundas barbáries? É necessário pensar profundamente no fazer educativo evidenciando o exercício da democracia, dos valores éticos contributivos para o crescimento axiológico do ser social e o pensar na construção da liberdade do homem.*

Deve-se interrogar a sociedade para conhecer suas necessidades. Portanto, a cultura sociológica é de suma importância para o entendimento do processo educacional. Nesse contexto, assinala Morin (2000):

> *"Para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo é necessário a reforma do pensamento. Entretanto essa reforma é paradigmática e não programática: é a questão fundamental da educação, já que se refere à nova aptidão para organizar o conhecimento."*

A escola não é democrática porque a sociedade em que vivemos não é, ainda, verdadeiramente democrática.

> *"Não é fácil libertar a sociedade do secular autoritarismo que pesa sobre todos. Não se pode ignorar que apesar da democracia ser um remédio lento, homeopático, é o porto seguro para grandes conquistas e mesmo que o autoritarismo hoje resolva um específico problema, destrói para sempre a vitalidade e a criatividade do organismo educativo."*

O sistema educacional deve contribuir para o resgate da sociedade em que convivemos. A escola deve ser um lugar onde os valores morais devem ser refletidos e não meramente impostos; não deve ser fruto de hábitos e sim um espaço onde os alunos desenvolvam a arte de aprimorar naturalmente estes conceitos ricos à formação de um cidadão íntegro.

OS BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA

> *A participação é um processo educativo tanto para equipe gestora quanto para os demais membros das comunidades escolar e local. Ela permite confrontar idéias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas (DAVIS & GROSBAUM, 2001, p. 18).*

A gestão democrática dos sistemas de ensino requer participação coletiva das comunidades escolar e local na administração dos recursos educacionais financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e na implementação dos projetos educacionais.

Nesse sentido, Davis & Grosbaum (2001) dizem que a gestão democrática da escola é viabilizada mediante procedimentos de gestão capazes de:

- Propiciar o comprometimento dos envolvidos;
- Decidir e implementar, de forma participativa, as idéias acordadas;
- Estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de todos os segmentos das comunidades escolar e local;

- Articular interesses coletivos, de forma a melhorar o projeto pedagógico, a qualidade do ensino e o clima organizacional;
- Estabelecer mecanismos de controle público das ações efetuadas;
- Desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades escolar e local;

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum.

De acordo com Carmo (2000):

> *"Para fundamentar uma discussão de como poderíamos tentar construir uma estrutura que poderia ser o início do nosso treino de se viver em regime de democracia. E nada mais justo que começarmos este treino por nós mesmos, dentro da instituição, criando conselhos de pais de alunos, conselhos de alunos, rompendo com a palavra grêmio que tomou uma conotação festiva, conselho de professores, conselhos de funcionários, e deixaríamos de falar tanto com nossos alunos em democracia e em cidadania, para podermos experimentar o que seria isso na prática. Penso que vivemos um momento de seriedade na educação, repensando valores, dentro de nossos métodos, técnicas, processos e mecanismos, num descondicionar do olhar, fazendo emergir um novo paradigma para orientar as nossas ações".*

O trabalho do gestor para o resgate da cidadania, ponto de real importância num trabalho democrático dentro de uma unidade escolar, deve levar em conta dois fatores importantes: os princípios e critérios de valor que regulam o funcionamento da escola e as práticas e hábitos pedagógicos em vigência na instituição (GIANOTTI, 1994).

Esses dois aspectos acabam criando um clima moral que impregna a vida escolar e exercem uma indiscutível influência educativa. Dependendo da organização institucional das escolas, será constituído o clima moral e social de cada um dos educandos e nos processos de construção e coesão dos grupos (GIANOTTI, 1994).

Torna-se importante então a gestão escolar que envolve em diferentes graus todas as instâncias da instituição. Reza aí a diferença entre gestão e direção, pois esta última pode estar reservada a uma equipe reduzida de pessoas e a primeira não deve estar limitada a algumas pessoas especificamente, mas deve envolver todos, estando aberta à participação dos membros da comunidade escolar.

A autonomia da escola está diretamente ligada à gestão participativa, não incorrendo, em hipótese alguma, a desqualificação da função diretiva. Para tanto, a efetiva concretização desse trabalho se faz necessária à criação do Conselho de Representantes, englobando todas as esferas ligadas à unidade escolar.

Este conselho pode ajudar a solucionar conflitos, descentralizando da figura do diretor as diversas atribuições e exigências de uma instituição escolar. Potencializa-se assim a importância que cada um assume dentro da mesma, sendo este o diferencial na criação do clima moral dentro da unidade.

Carmo (2000) diz que para que fosse colocada em prática uma gestão verdadeiramente democrática teríamos, primeiramente, que abrir espaço dentro da escola para o funcionamento de Conselhos:

> *"Formar-se-ia um Conselho de Pais de Alunos, escolhidos entre si em Assembléia Geral de Pais de Alunos, com pais representantes de todos os turnos existentes na escola; um Conselho de Alunos, formado por todos os alunos representantes de classe; um Conselho de Funcionários da Secretaria Escolar e demais setores da escola: serventes, disciplinários, vigias, escolhidos entre si; e um Conselho de Professores, também eleitos entre si, em Assembléia Geral de professores da Unidade de Ensino. Desses conselhos seriam eleitos elementos para compor o Conselho da Escola, com mandato, talvez, de dois anos, formado por pais de alunos efetivamente matriculados, funcionários da secretaria escolar e dos demais setores, e os professores que comporiam este conselho seriam escolhidos em eleição direta pelos diversos segmentos da escola. Dos professores eleitos, seriam indicados, dentro do próprio Conselho de Escola, o que exercesse a função de presidente, de vice-presidente e de tesoureiro, com mandato de um ano, podendo ser reeleitos para mais um mandato. O presidente seria representante oficial da unidade de ensino, com a função de presidir reuniões, de desempatar votos, quando ocorresse empate e de assinar*

> *documentos. Romperíamos com a figura autoritária que se construiu culturalmente do diretor de escola, e estaríamos avançando em termos democráticos, atribuindo poder a um órgão colegiado, representado por todos os segmentos da comunidade escolar, e não mais a uma só figura".*

Para Davis & Grosbaum (2001), quando acontece uma maior participação e envolvimento da comunidade nas escolas podemos encontrar os seguintes resultados:

- Respeito à diversidade cultural, à coexistência de idéias e as concepções pedagógicas;
- Reconhecimento e aceitação de nossas diferenças mediante um diálogo aberto, franco, esclarecedor e respeitoso;
- Participação e convivência de diferentes sujeitos sociais em um espaço comum de decisões educacionais.

O processo de gestão democrática na escola produz efeitos culturais importantes. Ela ajuda a comunidade a reconhecer o patrimônio das instituições educativas – escolas, bibliotecas, equipamentos – como um bem publico comum, que é a expressão de um valor reconhecido por todos, o qual oferece vantagens e benefícios coletivos. Sua utilização por algumas pessoas não exclui o uso pelas demais. É um bem de todos; todos podem e devem zelar pelo seu uso e sua conservação.

Grande é a responsabilidade da administração escolar na contribuição da transformação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A História da educação continua hoje com novas propostas de mudanças educacionais. Nesta perspectiva verifica-se, mesmo que de forma isolada e fragmentada, algumas mudanças no desenvolvimento escolar: escolas se propondo ao trabalho de construção de Projetos Pedagógicos com a participação das pessoas envolvidas no processo educacional.

Historicamente o processo de mudança é lento devido a mudanças desvinculadas da realidade em que a unidade está inserida, gerando questões problemáticas em seu interior.

O gestor deve objetivar com a participação de todos, um despertar ao respeito mútuo, que é uma condição necessária para o convívio social democrático. Pode-se concluir que a gestão democrática se faz no exercício da cidadania. Nesse contexto, a escola é um lugar excelente para se promover o crescimento moral e reconhecer a existência do outro que ocupa um espaço e têm direitos e deveres, aceitando a diversidade de perspectivas tanto individuais como de grupo, compreendendo o outro, se colocando em seu lugar e fazendo relação do seu ponto de vista com o do próximo.

É preciso ressignificar o papel da gestão administrativa escolar atual, buscando assim, por meio das lideranças, formar cidadãos participativos nos destinos da humanidade. A educação é o mecanismo de humanização do ser humano, pois através dela o homem busca conhecimentos e interage no contexto social, assumindo suas responsabilidades em nome da transformação da sociedade. A gestão democrática da escola é uma contribuição indispensável, uma garantia e uma prática concreta desta construção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor e HORKHEIMER, Max. “A Indústria Cultural. O Iluminismo como Mistificação de Massa”. In: LIMA, Luiz C. **Teoria da Cultura de Massa**. 1969.

AZANHA, José Mário Pires. Planos e Políticas de Educação no Brasil. In MENEZES, João G. C. (org.). **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica – Leituras**. São Paulo: Melhoramentos, 1994.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, Promulgada em 05 de Outubro de 1988. Imprensa Oficial do Estado S.A. IMESP (distribuição gratuita).

CARMO, J.G.B. Contribuir Para o Processo Democrático: Um Desafio Para a Educação. Disponível em http://paginas.terra.com.br/educacao/josue/index%2037.htm. Acesso em 18/12/2008.

COSTA, A.C.G. O Papel do Diretor. Disponível em http://pessoal.ebrasnet.com.br/ernestaxavier/gestor_restrita.htm. Acesso em 18/12/2008.

DAVIS, C.L.F. e GROSBAUM, M.W. **Progestão – Módulo II - Caderno de Estudo**. Brasília: CONSED, 2001.

DELVAL, Juan. **Rumo a uma Educação Democrática**. PÁTIO: REVISTA PEDAGÓGICA, Porto Alegre: v.7, n.25, p.48-51, 2003.

DIAS, José Augusto. Gestão da Escola In. MENEZES, João G. C. (org.). **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica – Leituras**. São Paulo: Melhoramentos, 1997.

DUARTE, N. **Educação Escolar, teoria do Cotidiano e a Escola de Vigotski**. Campinas. Autores Associados. 1996

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na "Cultura Globalizada". Disponível em http://www.scielo.br/. Acesso em 21/12/08.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

GENTILINI, João Augusto. Comunicação, Cultura e Gestão Educacional. Disponível em http://www.scielo.br/. Acesso em 23/11/2008.

GIANOTTI, J.A. Moralidade Publica e Moralidade Privada, In: NOVAES, Adauto. (org.) **Ética**: 3ª. ed. São Paulo: Cia das Letras, 1994, p. 239.

HABERMAS, J. Teoria Analítica da Ciência Dialética. In W. Benjamin, M.Horkheimer, T.W. Adorno, J. Habermas. **Textos Escolhidos** (Coleção Os Pensadores). São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HÖFFE, Otfried. Valores em Instituições Democráticas de Ensino. Disponível em http://www.scileo.br/. Acesso em 21/11/2008.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Verificação Ou Avaliação: O Que Pratica a Escola? In **Caderno Idéias** nº. 15. 1993.

MACHADO, Nilson José. **Educação: Projeto de Valores**. São Paulo: Ed. Escrituras, 2000.

MEC/BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996, dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Gráfica do Senado, 1997.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. Disponível em http://www.scielo.br/. Acesso em 10/11/2008.

MESQUITA, Maria Fernanda Nogueira. **Valores Humanos na Educação: Uma Nova Prática na Sala de Aula**. São Paulo: Ed. Gente, 2003.

MIRANDA, Ivanise Leite de. Processo educativo: a práxis intencional e o resgate da cidadania. Disponível em http://www.scielo.br/. Acesso em 09/12/2008.

MORIM, E. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. Distrito Federal: UNESCO, Cortez, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Participação da Comunidade da Gestão Democrática da Escola Pública. In **Caderno Idéias** nº 15. 1993.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**. São Paulo, Ed. Cortez, 1996.

SAVIANI, Dermeval. **A Nova Lei da Educação: Trajetória, Limites e Perspectivas**. São Paulo: Cortez/Editores Associados, 1998.