

A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: REALIDADE E DESAFIOS

Dorival Rosa Brito*

RESUMO: O presente artigo é o relato da avaliação e reflexão sobre as práticas de gestão escolar disseminadas na Unidade I do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, situada no município de Vitória do Estado do Espírito Santo que identificaram as condições profissionais, políticas, econômicas e de formação acadêmica objetivando a obtenção de um melhoramento contínuo nos serviços da Gestão Escolar disseminada na instituição, através da participação da comunidade escolar focando os alunos e professores diante dos serviços educacionais oferecidos pela instituição que ficaram comprometidos, uma vez que a qualificação de novos colaboradores para executarem o serviço educacional não era realizada a contento e com isso a percepção visível da baixa qualidade nos serviços de gestão. Realizaram-se momentos de estudos, reuniões, reflexões e planejamento de ações. Os estudos realizados propiciaram reflexões para a tomada de decisão que favoreceu a Gestão Escolar no sentido de reconhecer a necessidade e capacidade da escola em planejar e organizar a sua dimensão política e pedagógica a partir da gestão participativa em todos os segmentos da comunidade escolar no processo dinâmico e articulado, sendo uma das oportunidades de atingir melhores resultados de todos os envolvidos no processo de gestão de acordo com suas necessidades e culturas específicas.

PALAVRAS CHAVES: Gestão. Participação.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar Participativa do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, Unidade I do município de Vitória - ES vem evoluindo continuamente e com um número crescente de alunos a cada abertura de matrículas dos cursos técnicos profissionais e novas contratações de professores para atenderem a demanda dos serviços de docência. Dentro desta ótica, observamos que os serviços educacionais oferecidos pela instituição ficam comprometidos, uma

* Dorival Rosa Brito, Graduado em licenciatura plena em disciplinas profissionais pela Universidade Federal do Pará e Pós-Graduado em Supervisão e Coordenação Pedagógica pela Pontífice Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MINAS e em Ciências da educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-Lisboa-PT. Atualmente exerce a função de Diretor Escolar do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento. Vitória-ES-Brasil. E-mail dorival.brito@gmail.com.

vez que a qualificação de novos colaboradores para executarem o serviço educacional não é realizada a contento.

Apesar de a escola desenvolver, pelo grau de percepção, com eficiência os serviços acadêmicos e administrativos, visivelmente percebe-se a insatisfação dos colaboradores com o seu fazer profissional, diante desta situação surgiu a necessidade do questionamento: Como a Gestão Escolar do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento, articular-se com os colaboradores na Unidade de Ensino I-Vitória?

Foi feito uma análise reflexiva sobre a atuação do Gestor Escolar na unidade de ensino em foco que possui 1.600 alunos matriculados no turno noturno. Na análise do “fazer profissional” dos gestores atuantes no Centro Universo – Unidade I estudamos as demandas administrativas deliberadas emergente do espaço escolar, os projetos e as políticas que a unidade de ensino desenvolveu para subsidiar a atuação destes gestores, objetivando conhecer o grau de interação entre os colaboradores da referida unidade de ensino, bem como a relação desta interação através de uma pesquisa bibliográfica e da sua aplicação na para retratar um panorama fidedigno da Gestão praticada na unidade I.

Foi feito também uma reflexão sobre as produções de alguns trabalhos voltados para a gestão educacional democrática da escola, tomando como base a as pesquisas de: Morgan(1996); Ribeiro (1986); Paro (2000); Libâneo (2004, 2005), Luck (1998, 2007) dentre outros, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos, tendo como norte, pensar a gestão participativa da escola, visto que a bibliografia atual, como as demais pesquisas voltadas para a gestão educacional propõe uma nova forma de atuação do gestor de escola, seja ele diretor, vice-diretor, assistente de direção, supervisor, coordenador pedagógico ou orientador educacional, focando a democratização da gestão escolar prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei 9394/96.

Avaliar as práticas de gestão escolar disseminadas na escola identificando as condições profissionais, políticas, econômicas e de formação acadêmica, para otimizar os serviços da Gestão Escolar disseminada na instituição.

O estudo foi desenvolvido através da pesquisa bibliográfica uma vez que dentre outros, um dos objetivos é entender as práticas dos gestores sobre a

temática a Gestão Escolar Participativa desenvolvida na escola. Foi realizado um estudo explicativo no intuito de compreender com maior competência como ocorrem os fatos da realidade estudada.

O estudo tratou desse tema considerando como que a gestão participativa pode e deve ser introduzida na administração da escola, uma vez que a participação agrega sinergia no fazer profissional. Porém, na escola o estudo constatou a ausência de uma gestão que envolva os colaboradores na busca de um objetivo comum. Utilizamos como ferramentas na busca de dados fontes bibliográficas e entrevistas com alunos, professores e funcionários da unidade de ensino em questão. Como instrumento de análise da parte empírica do trabalho foi utilizado à técnica de análise de conteúdo observando três princípios elaborados por Bardin (1997) indispensáveis ao emprego da análise de conteúdo: o da objetividade, que propicia diferentes análises sobre o mesmo conteúdo; o da sistematicidade, que ordena e integra nas categorias escolhidas, levando em consideração, os objetivos estabelecidos e o quantitativo, que contabiliza a frequência em que ocorre a repetição do discurso elaborado pelos informantes. Por conseguinte, os dados foram agrupados em categorias e foram analisados, segundo as propostas normativas vigentes, tendo em vista, a relevância atribuída pelas legislações educacionais ao assunto em pauta.

Sabemos que educação contemporânea, sustentada em preceitos de participação, solidariedade e democracia constitui-se assunto de grande evidência nos debates e políticas públicas concernentes ao setor. Nesse sentido se faz importante salientar de que forma a administração participativa pode ser inserida na educação, seja no contexto privado ou público.

É propiciado ao gestor discutir com sua equipe de colaboradores numa gestão participativa todos os procedimentos e intervenções que serão adotados na instituição, de maneira satisfatória aos interesses sociais e coletivos.

Estudar profundamente o assunto em pauta significa acreditarmos na educação enquanto instrumento de formação da cidadania e na Instituição Escolar como instituição social que trabalha a socialização do conhecimento, a formação de hábitos, valores e atitudes, onde a escola contribui para a formação da cidadania democrática.

Observamos neste trabalho a construção de uma educação democrática através de aspectos de formação da cidadania e de formação de uma escola cidadã de qualidade. Temos como pressuposto que em uma gestão democrática o interesse coletivo como espaço de participação da comunidade escolar e comunidade externa através dos vários Conselhos, é um dos pontos principais para que ocorra o processo de articulação, discussão e deliberação do grupo, para se chegar numa posição em que se avaliam as ações, propondo-se mudanças e projetos que irão beneficiar a todos. Ou seja, a estrutura desse modelo dá voz a todos que estão envolvidos.

A participação do gestor é de extrema importância para construir uma educação de qualidade, para tanto, exige-se então deste gestor a adoção de práticas administrativas e pedagógicas voltadas para a transformação da Instituição Escolar em um espaço democrático.

Estamos inseridos, atualmente, em um contexto de constantes mudanças que assumem reflexos importantes no comportamento da sociedade em geral. Tais reflexos são visíveis em nosso modo de pensar, nas nossas ações, como percebemos o contexto do qual fazemos parte e, sobretudo, de que maneira contribuimos para sua construção.

Portanto, algumas tendências ganharam notoriedade, já que destacam como condutores ao sucesso práticas ligadas às ações democráticas, dinâmicas e participativas, proporcionando nas diversas instituições a integralização entre usuários, clientes, dirigentes e funcionários, estabelecendo desta forma, parcerias na busca de alternativas para os problemas e também na abrangência de horizontes, vislumbrando mais objetivos a serem alcançados.

Como não poderia deixar de ser, a escola também está inserida neste contexto de mudanças. A educação, na sociedade globalizada na qual nos encontramos é visto como elemento primordial e estratégico para o progresso de determinada comunidade, além de ser, condição elementar na qualidade de vidas das pessoas.

De acordo com Luck (2000), estando a educação como determinante, outros grupos da sociedade estão, mesmo que aos poucos, manifestando mais interesse em atuar com as escolas, estabelecendo parcerias e fazendo da educação uma

condutora para o crescimento da sociedade, e, sendo assim, aumenta o desafio para os gestores escolares, profissionais de quem se espera conhecimento e habilidades.

É na escola que se deve trabalhar a transição do senso comum para o pensamento reflexivo. E esta etapa deve estar contemplada no currículo escolar, que segundo Saviani (1999) terá que ter como principais condutores os conhecimentos emancipatórios.

Portanto, o entendimento do que seja a educação ganha novos rumos. A instituição escolar passa a precisar de uma organização mais pontual, ou seja, passa-se a exigir mais da gestão e de todos os aspectos contemplados por ela, seja força humana ou material e demais recursos que estejam envolvidos no processo.

A gestão escolar contempla uma grande diversificação de atividades como planejamento, definição de calendário, administração dos recursos financeiros, materiais e humanos, etc. Portanto, o modelo participativo é o mais adaptado à realidade escolar, já que como afirma Westrupp (2003), “apresenta...o inconformismo diante das respostas e atitudes ultrapassadas que aprisionam o sujeito, retendo-o na impossibilidade de emancipação”.

Da escola, espera-se a formação de indivíduos críticos, cooperativos e reflexivos, portanto, tem-se a gestão participativa nesse ambiente como uma experiência extremamente enriquecedora que almeja uma formação que proporcione maior inter-relação entre indivíduo e sociedade (WESTRUPP, 2003, p.17).

Portanto, neste estudo, abordamos perspectivas gerais da gestão participativa escolar através de seus principais apontamentos, características e desafios, exigindo-se novas competências dos gestores, portanto, tem-se como objetivo também, apresentar os principais aspectos da formação desses profissionais que devem atuar com competência e clareza com vistas na qualidade de formação de seus educandos.

Este trabalho contempla de forma linear assuntos referentes ao modelo de escola, de direção; à descentralização, democratização e autonomia escolar e à formação de gestores.

Baseado nos estudos, pesquisas e reflexões realizadas durante o trabalho, apresenta-se, por fim uma conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de descentralização

A descentralização tem sido uma forte tendência nas organizações, inclusive nas escolares. Em uma realidade globalizada como a nossa, as necessidades por decisões são diárias, não permitindo que se perca mais tempo esperando que alguma direção venha de um poder central. Com isso, ganha-se com agilidade ao mesmo tempo que não sobrecarrega o poder central (MACHADO, 1999, p. 57).

Nesta linha, no que se refere à realidade escolar, tem-se que,

...apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso (BULLOCK; THOMAS, apud LUCK, 2000, p.17).

Por outro lado, como ressalta Luck (2000) esse processo pode conduzir ao que é conhecido por “descentralização, centralizando”. O que ocorre nesse caso é a abertura de um espaço em detrimento do fechamento de outro.

A contradição em processos como esse é como afirmam Bullock e Thomas (apud LUCK, 2000, p. 18) em suas pesquisas, natural. Isso se dá devido ao fato de que descentralizando certos segmentos, outros certamente passarão pelo oposto e serão centralizados.

Embora isso ocorra, Luck (2000) afirma que esse processo não invalida de forma alguma a educação brasileira. Principalmente por se tratar de um país grande com acentuada diversidade regional e com distâncias, que mesmo na era digital, desfavorecem a comunicação, além do processo natural de contradição. A descentralização por isso, de acordo com Luck (2000) é um processo que se dá através de fases e etapas.

Em seus estudos, Luck (2000) apresenta um entendimento de desconcentração, ao invés de descentralização, mas que ao mesmo tempo, trilha o caminho da descentralização.

Citando Florestal e Cooper (1997), Luck (2000) aponta tal conceito como o ato de dar autoridade a um agente que se encontra em nível inferior na mesma

hierarquia ao mesmo tempo em que está próximo aos usuários do serviço, por entender que esses agentes mantenham-se sob o controle do poder central.

Outro autor, Casassus (1995) em seu estudo intitulado “Tarefas da Educação” aponta uma oposição de conceitos entre descentralização e desconcentração.

Segundo Casassus (1995) a concepção de descentralização está relacionada a “confiar poderes de decisão a órgãos diferentes daquele do poder central, que não estão submetidos ao dever de obediência hierárquica, que contam com autoridades democraticamente eleitas”.

E no que diz respeito à desconcentração, apresenta que “é uma dinâmica que reflete processos cujo objetivo é assegurar a eficácia do poder central. Desta maneira, a desconcentração reflete um movimento cujo sentido é de cima para baixo” (Casassus, 1995, p. 84).

Já Mendonça (2001) afirma que mesmo que muitas organizações entendam a importância da descentralização, não são muitos que realizam trabalhos que conduzam a sua concretização.

A autonomia

De maneira ampla, afirma-se que a autonomia tende a colaborar no que se refere às questões pedagógicas, com o envolvimento da comunidade escolar, financeira e administrativa, chegando a uma conclusão para solucionar os problemas da organização escolar. Acrescentando, como afirma Azanha (1993), a autonomia está ligada a questões como liberdade, objetivando a formulação e execução de projetos.

Na concepção de Luck a autonomia no âmbito escolar é algo que:

...consiste na ampliação do espaço de decisão voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria do ensino. A autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas (LUCK, 2000, p.21).

Desta forma, conclui-se que, trata-se de um conceito que abrange a democracia-participativa da gestão escolar, que é o norte do projeto pedagógico curricular.

Isto quer dizer que em um ambiente escolar, tem-se que decidir por rumos, estabelecer objetivos para seguir o destino, mantendo relativa independência do poder centralizado, e estando, inclusive, sob sua administração os recursos financeiros. Acredita-se que nesta perspectiva, a escola envolve os pais, a comunidade, os professores, funcionários e alunos, atribuindo-lhes também a responsabilidade de traçar o caminho a ser percorrido pela escola e torná-los co-responsáveis pelo bom desempenho da organização-escolar (LIBÂNEO, 2004, p.141).

Contudo, a autonomia está atrelada a alguns fatores que de acordo com Paro (2000), depende de determinantes de natureza interna ou externa. Santos (2008) pontua que vertentes como os recursos financeiros e humanos são os principais pontos tratados no projeto pedagógico e sem os quais a autonomia é inexistente.

Fica claro que a autonomia é um processo essencialmente coletivo, que tem como característica o compartilhamento de responsabilidades e decisões e, que não objetiva a criação da autonomia para um grupo, mas para todos; se é para todos, tem de ser em nome da sociedade; desta forma dando corpo à gestão democrática, que tem como características privilegiar o envolvimento e participação efetiva dos segmentos diversos, a articulação na elaboração e execução do plano de desenvolvimento da instituição escolar, com o objetivo de alcançar uma proposta que atenda as necessidades sociais (LUCK, 2000, p. 27).

Portanto, a autonomia requer responsabilidade consciente, que seja solidária e partilhada por todos que interagem no processo, visando resultados que contemplem a formação científica e cultural dos alunos, bem como, o desenvolvimento das potencialidades.

A gestão escolar participativa

Diante conceitos como administração, gerência e gestão é necessário que se esclareça o significado do termo gestão, apontando características que o diferenciam e destacam em relação aos dois primeiros.

De acordo com Castinhede (1983 apud LIMA, 2003, p. 2-3) de forma geral o conceito de administração contempla fatores como o estabelecimento de prioridades para objetivos específicos; definição da forma mais apropriada para o empreendimento e coordenação de esforços em busca de objetivos. Enquanto

Gerência, em um sentido mais restrito, tem a ver com atividades com finalidade de alcançar êxito dentro do quadro existente de diretores, estrutura e recursos.

Mesmo que essas palavras sejam usadas como sinônimos, como afirma Westrupp (2003) a gestão tem outra concepção. Nessa linha Bertero (1995 apud LIMA, 2003, p.4) entende esse conceito como modelo de gestão norteado por práticas orientadas por uma visão focada e específica, com missão, filosofia e valores.

É essa a definição que se pretende aqui para tratarmos de gestão democrática participativa e, complementando, na democracia participativa a decisão é de todos, o que exige mais consciência e responsabilidade dos envolvidos no processo.

A organização escolar deve atuar no sentido de esclarecer para cada pessoa envolvida no processo que todos têm seus direitos e deveres, mas também tem a escola que colaborar no desenvolvimento das competências sócias e incentivar o trabalho em equipe na instituição (WESTRUPP, 2003, p.58).

Portanto, a escola, como afirma Westrupp (2003) atua também na formação da comunidade envolvida, ou seja, é preciso que porteiros, ajudantes gerais, enfim, todos estejam mobilizados no sentido de melhorarem suas competências para alcançarem mais qualidade nos serviços que executam, dando uma perspectiva educativa às suas atividades.

Sem levar em consideração neste momento como o diretor assumiu o cargo, seja em uma instituição pública ou privada, a ele é dado um poder legal com a função de liderar o desenvolvimento e a execução do plano de gestão.

Por plano de gestão, de acordo com Martins (1999), entende-se que é o documento onde estão as informações relacionadas às tomadas de decisões do planejamento escolar previstos no Regimento, assim como informações como grade curricular, horário de funcionamento, calendário, quadro de pessoal, dentre outras. No plano de gestão ainda estão o Plano de Curso e o Plano de Ensino que é expresso através da Proposta Pedagógica.

No processo de elaboração do Plano de gestão, a equipe analisa algumas características não podem deixar de ser desconsideradas, tais como o contexto em

que a escola está inserida; neste momento também são discutidas e estabelecidas as metas que se deseja alcançar.

A escola, pois, é um meio que permite a participação dos diversos segmentos atuantes na comunidade escolar como coordenadores, alunos, pais, professores, diretor e demais por isso tem papel importante na construção mais humana, justa e democrática da sociedade.

É importante que participação seja de fato efetiva, é necessário de acordo com Westrupp (2003) que se tenha com clareza o conhecimento em relação à realidade para que se saiba o que fazer com a própria história. Para que o desenvolvimento seja realmente promovido, é importante que a interação seja real e efetiva.

Democratização da gestão escolar

A gestão democrática implica, pois, em participação, no trabalho associado das pessoas, que juntas, ao analisarem as situações, decidirão qual caminho percorrer e de qual maneira, em conjunto. Como afirma Luck (2000) é desse trabalho, guiado pela vontade do grupo que é desenvolvida a construção de uma instituição escolar competente e compromissada com a sociedade.

No que se refere à participação, tem-se que,

...em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influências na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus valores. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito (LUCK, 2000, p.27).

Tal pensamento é reforçado por Kosik (apud LUCK, 2000, p.27) ao afirmar que a “realidade pode ser mudada só porque e só na medida que nós mesmos a produzimos, e na medida que saibamos que é produzida por nós”.

A realização dos trabalhos da escola e o seu desenvolvimento têm direção a seguir e propõem e efetivação, a concretização de objetivos, sendo que, para tal, é necessário que se estabeleça definição e objetivos claros dos resultados intermediários e finais.

Neste contexto, se fazem necessários um acompanhamento e avaliação constante para que possíveis problemas sejam mapeados e contornados e para que se estabeleçam novos objetivos e propostas, se for o caso.

Libâneo (2004) afirma que as decisões e procedimentos precisam de avaliação e acompanhamento, com base na chamada relação orgânica entre direção e a participação dos membros de toda a equipe escolar.

É importante deixar claro também que, de acordo com Libâneo (2004) as ações de trabalho na instituição escolar estão voltadas para as ações pedagógico-didáticas, em razão dos objetivos da escola. Com isso, o controle requer uma avaliação mútua entre comunidade, diretor e professores.

A direção atuando na gestão democrática participativa

A educação é palco de buscas para a transformação social, para a instrumentação científica e cultural da sociedade de uma forma geral. Portanto, é possível não resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar, bem como é possível adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes (LIBÂNEO, 2005, p.328).

Neste sentido, no que diz respeito à gestão democrática, é por meio da participação que se pode caminhar para a garantia deste tipo de gestão, visto que além de assegurar a participação de todos nos processos decisórios e funcionamento da instituição, proporciona mais conhecimento dos objetivos e das metas da escola, além de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, possibilita também maior interação, etc.

É importante destacar que a participação não finda todos os meios e ações necessários para assegurar o ensino que qualidade, democraticamente tratado constitui um dos caminhos mais eficazes para atingir metas e objetivos escolares.

É neste contexto que a figura do diretor/gestor torna-se imprescindível na gestão democrática, pois se tem que sua atuação é a de líder, com vistas a promoção da gestão participativa (LIBÂNEO, 2005, p. 330).

Devido à sua ocupação na instituição de ensino, o diretor/gestor constitui-se em uma figura detentora de responsabilidades diversas e ainda exerce influência sob as pessoas envolvidas e nos demais os processos naturais da escola.

Sua atuação e sua preocupação devem ter como base a promoção do entrosamento e do diálogo entre alunos, professores e demais membros participantes com a intenção de garantir o compromisso e a coletividade na gestão.

Além do plano organizacional, que não figura como a única ou principal atividade assumida pela direção escolar, outros segmentos são igualmente importantes, como os pedagógicos e sociais que completam as responsabilidades da atuação da gestão.

O fato é que a escola tem uma função social importante e pontual destaque no que diz respeito à formação da personalidade dos educandos. Por tais razões, se distancia de entendimentos de alguns processos de direção que são ligados ao senso comum. Desta forma, tem-se que,

...vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta (LIBÂNEO, 2005, p.331).

As instituições escolares, portanto, apresentam peculiaridades, sobretudo no que se refere à intencionalidade das ações educativas, que de acordo com Libâneo (2005), significa “resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós”. Desta forma, na escola, o que se busca através da equipe escolar é um planejamento consciente para a realização de tarefas sob objetivos comuns, sob atitudes comuns e normas comuns.

Todo este processo, como afirma Libâneo (2005) tem por natureza, o conceito de direção, sua estruturação e funcionamento formam fatores indispensáveis para que se alcancem os objetivos. Sendo assim, o trabalho escolar, necessariamente implica em um trabalho de direção.

É importante que a práxis do diretor tem papel significativo na organização do trabalho de uma escola. Se por um lado é indiscutível a importância da discussão coletiva e autonomia para a gestão democrática, por outro, significa que, tomadas as decisões coletivamente, de forma participativa, é necessário pô-las em prática. E para tal, é preciso que a instituição escolar esteja sob boas coordenação e administração (LIBÂNEO, 2005, p.332).

Isso não quer dizer, de forma alguma, que o sucesso da instituição escolar esteja vinculado unicamente na figura do diretor ou em uma estrutura na qual todas as decisões são centralizadas nele.

Trata-se de uma situação ao contrário, o que é preciso é

Entender o papel do diretor como um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um processo comum (LIBÂNEO, 2005, p.332).

No âmbito educacional, o diretor ultrapassa as questões administrativas e a ele cabe uma visão geral do conjunto e uma atuação que apreenda a escola no que se refere aos seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Todas essas considerações reforçam que a função de diretor é indiscutivelmente relevante na instituição escolar e, reforça também que a escolha para este cargo deve estar pautada em muita responsabilidade, sabendo que essas questões que nos levam à gestão participativa passam por processos, etapas e mudanças como a autonomia, descentralização e democratização e é por isso que se faz importante compreender todas essas concepções.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da avaliação das práticas de gestão escolar disseminadas na Unidade de Ensino I do Centro Universo de Educação e Desenvolvimento e da identificação das condições profissionais, políticas, econômicas e de formação acadêmica e das reflexões e análises proporcionadas por meio da leitura dos artigos, livros e demais fontes apresentadas aqui, afirma-se que ideias como coletividade, cidadania e transformação são os basilares que sustentam a prática da gestão escolar democrática, o que nos permite concluir que a organização escolar, de um modo geral tem atuado com mais consciência em prol de resultados realmente significativos para a sociedade.

A autonomia da escola é caracterizada pela capacidade da mesma de se conhecer e de se identificar para então posicionar-se estrategicamente. Entretanto, a característica de se posicionar de forma diferenciada nos remete ao pensamento de que a comunidade envolvida está interagindo e se relacionando mutuamente ou seja, a prática social da educação evoluiu e precisa que a autonomia e

democratização da escola acompanhem esta evolução e dê conta das novas necessidades.

A tão desejada identidade e o “conhecer-se” da instituição implica na interação de todos os participantes que atuam no processo, o que permite afirmar que com isso há uma valorização dos indivíduos.

A prática da gestão de caráter democrático e participativo demanda a atuação constante do público escolar nas atividades decisórias e cotidianas da escola, que por sua vez, necessita de uma liderança competente, que é construída por além da experiência, por capacitação, aperfeiçoamentos e formação continuada.

Portanto, cursos complementares, aperfeiçoamentos e atualizações são importantes em qualquer área, inclusive na Educação. No que se refere ao universo da Educação, a Formação Continuada tem sido a proposta de atualização e aperfeiçoamento tanto para professores quanto para os gestores. Afinal, um profissional que tem mais conhecimento e informações adequadas está mais inclinado a alcançar melhores resultados tanto no desempenho dos alunos quanto na expressividade da escola.

Outro aspecto importante na formação continuada dos gestores é que os encontros além de serem periódicos, deveriam ser acompanhados pelos profissionais que atuam em parceria com o diretor visando dessa forma um plano de ação mais completo que contemple o maior número possível de questões relacionadas ao dia a dia escolar.

Tudo isso nos leva a reflexões acerca da profissionalização de todo o magistério, como têm funcionado os cursos, quais as abordagens que são priorizadas e de que modo podem ser melhor desenvolvidas para assegurar a qualidade.

4 REFERÊNCIAS

AZANHA, José Mario. Autonomia da escola, um reexame. **Cadernos de História e Filosofia da Educação**, FEUSP, v. 1, n.1, 1993.

CABRAL NETO, Antonio; ALMEIDA, Maria Doninha. Educação e gestão descentralizada: conselho diretor, caixa escolar, projeto político pedagógico. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n.72, p.35-46, 2000.

CASASSUS, Jean. **Tarefas da educação**. Tradução: Oscar Calavia Sáez. Campinas: Autores associados, 1995.

- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez, 1998.
- DOURADO, Luiz Fernando. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. **Gestão democrática da educação**, São Paulo, 2001.
- ESTEVÃO, Carlos Vilar. Gestão Educacional e formação. **Gestão em ação**, Salvador, v.4, n.2, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira;TOSCHI, Meriza SEABRA. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 3. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIMA, Marcos Antônio Martins. **Gestão e inovação na organização do trabalho**. Disponível em: < www.read.adm.ufrgs>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2010.
- LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n.72, p.11-33, 2000.
- MACHADO, Ana Luiza. Formação de gestores educacionais. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. **Gestão educacional**: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado Patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. In: **Revista Educação e Sociedade**, ano XXII, n.75, p. 84-108, 2001.
- OLIVEIRA, Dalila (Org). **Gestão democrática de educação**: desafios contemporâneos. São Paulo: Cortez, 1997.
- PARO, Vito Henrique. **Escritos Sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- _____. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.
- RIBEIRO, Maria Luisa Santos. **História da educação brasileira**. São Paulo: Cortez, 1978.
- SANTOS, Wilson da Silva. Autonomia escolar: alguns apontamentos. **Revista Espaço Acadêmico**, n.81, 2008.
- SAVIANI. Dermeval. **Escola e democracia**. 32. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- SOUZA, Ângelo Ricardo. A democratização da gestão educacional. [200?]. Disponível <[http:// www.fortium.com.br/faculdedefortium.com.br](http://www.fortium.com.br/faculdedefortium.com.br)>. Acesso em: 25nov. 2009.
- VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: versão brasileira adaptada. 5. ed. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura. Cortez, 1997.
- WESTRUPP, Marlene. **Gestão escolar participativa**: novos cenários de competência administrativa. Florianópolis, 2003.