

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

Aluna: Fátima Bosetto Mierzwa

Orientadora: Ana Lorena Bruel

Curitiba, fevereiro de 2010.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

Fátima Bosetto Mierzwa

Universidade Federal do Paraná – UFPR

Resumo

No contexto atual a gestão escolar se estabelece como um importante meio para se atingir os objetivos de uma instituição educacional. Há várias formas de gestão e cabe ao coletivo da escola selecionar qual a mais adequada com a sua realidade. A gestão democrática surge como uma forma dinâmica de rompimento com a administração tradicional ainda presente em muitas escolas, desta maneira é de fundamental importância entendê-la como uma mudança que ocorrerá devido a um processo de interação, de organização e de planejamento, direcionada pelo gestor atuante, enfocando uma gestão mais democrática e flexível baseada no diálogo e na participação dos professores, alunos, funcionários e comunidade, nas decisões pertinentes à escola. Este artigo tem como objetivo primordial tecer considerações a respeito dos modos de gestão escolar adotados ao longo da história da educação, bem como as influências que outros setores sociais mantiveram sobre ela, além de apontar a gestão democrática como caminho a ser seguido pela escola que busca a formação plena de seus indivíduos.

Palavras Chave: Educação - Gestão Escolar - Democracia.

I Introdução

Para que se entendam as formas de gestão que estão presentes no cotidiano de muitas escolas brasileiras há a necessidade de entender um pouco da história da função de gestor escolar, bem como as influências que diversos setores sociais mantiveram sobre a escola ao longo da trajetória de educação.

Hoje fica evidente, por meio de diversos estudos de educadores e da análise do contexto escolar que se vivencia, que a escola que mantém uma forma de gestão que prioriza a democracia cumpre com eficiência sua função social e torna-se um lugar onde indivíduos trabalham e estudam cultivando objetivos comuns e coletivos.

A escola tem objetivos a atingir e compete ao diretor assumir a liderança para assegurar a consecução desses objetivos. Neste aspecto, o poder e a autoridade do gestor são decisivos para o sucesso da instituição como um todo. Sendo assim, o papel da liderança/gestor é fator determinante dentro da escola já que a ele compete a função de organizar, planejar dirigir e avaliar a instituição educacional.

Apresenta-se, pois, um estudo em que primeiramente se analisou as influências de teorias administrativas nos modos de gestão escolar e em seguida relatam-se algumas modificações dessa gestão no decorrer do tempo apontando a gestão democrática como caminho acertado para o sucesso da instituição escolar.

II Influência das teorias da Administração na Educação

Sob a luz de teóricos educacionais, pode-se afirmar que diversas são as teorias da administração que influenciaram a estrutura da escola, bem como sua organização e seu funcionamento, com determinados fins para satisfazer as exigências da política educacional e as necessidades da pedagogia moderna, que atualmente vem se preocupando com a plena formação humana.

Esta influência iniciou-se com a teoria da Administração Científica, de Frederick W. Taylor, “que se preocupava com a eliminação dos desperdícios e a elevação do nível de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial” (CHIAVENATTO, 2001, P. 58).

Nesta perspectiva de trabalho, buscava-se a especialização do operário em uma função específica, onde a quantidade de produção definiria a remuneração, o que incentivava o trabalhador a produzir cada vez mais.

Em relação à administração científica, e de acordo com Taylor, (*apud* SILVA, 2001, p. 134), é necessário frisar que a individualidade era uma prioridade no trabalho uma vez que a concepção vigente entendia que “o trabalho em grupo e as recompensas em grupos acabavam minando a produtividade individualmente.”

Taylor expõe com bastante clareza a ideia de que ao subordinado compete obedecer a decisões, as determinações de seus superiores, o operário não deve ter iniciativa, mas realizar o trabalho de maneira indicada pelo chefe.

Na Administração científica ora abordada, defende-se a idéia de que quanto mais se fragmenta o trabalho de um operário mais simples e mais competente ele se tornará. Por conta disso surge a necessidade de coordenadores e supervisores, fiscais do processo de produção. Se para aqueles cabia a função de executar cada vez com mais precisão, para estes é reservada a tarefa de pensar, de planejar as ações do trabalho

Etzioni (1972, p. 40) esclarece a função do coordenador:

[...] as tarefas precisam ser divididas em componentes, por uma autoridade central, de acordo com um plano central de ação; os esforços de cada unidade de trabalho precisam ser supervisionados; os diversos trabalhos que levam ao produto final precisam ser coordenados.

Determina-se que desta forma, a autoridade na administração científica se dava de cima para baixo, refletindo uma organização hierárquica. Anos depois surge

Henri Fayol, (*apud* SILVA, p.144), que apresenta a teoria administrativa, a qual compreendia que:

Todos os empregados numa organização participam, num maior ou menor grau, da função administrativa... E (e) têm oportunidade para exercitar suas faculdades administrativas e ser reconhecidos por isto. Aqueles que são particularmente talentosos podem subir degraus mais baixos aos mais altos, da hierarquia da organização.

Fayol focou seu interesse na administração geral, afirmando que “o sucesso organizacional depende mais das habilidades administrativas dos seus líderes do que das suas habilidades técnicas” (SILVA, 2001, p. 144).

O mesmo encarava as atividades administrativas como fundamental entre as atividades organizacionais e propõe como fundamentais dentre outros, os princípios da autoridade, hierarquia, ordem e unidade de comandar.

Segundo o pensamento de Fayol a administração é como “a realização das atividades administrativas, que são as funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle, constituindo o processo administrativo”. (CHIAVENATTO, 2001).

A teoria administrativa generaliza este conceito de administração, afirmando que quaisquer que sejam os propósitos das organizações, o processo básico de administração permanece o mesmo dentro de todas elas.

Outra teoria administrativa que influenciou a escola foi a Teoria da Burocracia, de Max Weber, que surgiu na Europa no início do século XX, como alternativa às teorias conhecidas, visto que buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade.

Esta teoria encara a organização “como uma estrutura de relacionamentos, poderes, objetivos, papéis, atividades, comunicações e outros fatores que existem quando pessoas trabalham e convivem juntas”. (SILVA, 2001, p. 160).

As análises de Weber estabelecem estrutura, estabilidade e ordem às organizações por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas, definidas por regras sistemáticas, hierarquia e especialização que permitem a descentralização de tomada decisão, assumido dimensões burocráticas.

Weber (*apud* SILVA, 2001, p. 162) desenvolveu concepções básicas, uma delas é a teoria de autoridade e poder, na qual sua concepção era:

A essência da autoridade e as ordens e decisões são obedecidas, voluntariamente, porque a fonte de onde elas emanam é considerada legítima e porque envolve a previa suspensão do julgamento da sua natureza.

Também Weber enfatiza o poder como uma série de circunstâncias que colocam uma pessoa na posição de impor sua vontade sobre os demais membros do grupo.

Segundo ele, o poder é:

(...) a possibilidade de que um homem, ou um grupo de homens, realize sua vontade própria numa ação comunitária, até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação. (WEBER, 1982, p. 211).

Weber (1992) analisa ainda o poder na sociedade de classes a partir da concepção de ordem jurídica, cuja estrutura influi diretamente na distribuição do poder econômico que se distingue do poder como tal, podendo ser consequência do poder existente por outros motivos. As classes têm sua oportunidade determinada pela existência ou não de maior ou menor poder para dispor de bens ou habilidades em seu próprio benefício.

O poder, na burocracia, é abordado a partir da consideração de que, tecnicamente, a burocracia é o meio de poder mais altamente desenvolvido nas mãos do homem que o controla. Weber a considera como o modo mais racional de exercer o poder, servindo a interesses políticos, econômicos ou de qualquer outra natureza e analisa as características da burocracia, em que é exercido um poder formal e impessoal.

Weber legitima algumas funções para a burocracia, sendo elas: especialização, estrutura, previsibilidade, racionalidade, bem como a democracia.

Essa burocracia tem seu eixo principal na obediência que se assenta nos conceitos de poder e autoridade, definindo quem pode mandar e quem pode obedecer. A lógica deste tipo de administração está voltada para a eficiência, hábitos de obediência, pontualidade, trabalho repetitivo, preparando as massas para a vida (das fábricas). É um mecanismo utilizado pela superestrutura política para manter escondidas as relações de dominação (BORDIGNON, apud Gadotti e Romão. 1993).

Pode-se, pois, observar que a administração científica focaliza a análise das

atividades físicas do trabalho, enquanto a Teoria Administrativa de Fayol e a da Burocracia de Weber enfatizam a estrutura organizacional e os processos da organização humana. A administração científica, com seus estudos de tempo e movimento trata principalmente das relações do trabalhador com seu trabalho, enquanto as outras duas estabelecem seu foco nos relacionamentos da estrutura organizacional, e nos processos de homem para homem e em níveis superiores.

A administração empresarial objetiva a melhor forma de eliminar desperdícios e aprimoramento no processo de produção, tendo como meta a obtenção de lucro através de seu produto. Contrário a esta filosofia, a escola prioriza a formação plena do cidadão, não separada em setores de produção, compras, vendas, distribuição e mercado. A instituição escolar trabalha com pessoas e deve enfatizar o lado humanista, pois está diretamente ligada à formação do indivíduo com o intuito de torná-los cidadãos autônomos e participativos para viverem em sociedade. Entretanto, ainda hoje, há fortes resquícios dessas teorias de administração no cotidiano das instituições educacionais.

Cavalcanti sabiamente defende que:

A escola necessária para nos fazer frente a essa realidade é a que prevê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica. Mesmo considerando a imensa oferta de meios de comunicação social extra-escola, de meios informacionais, ainda assim há lugar para a escola tecnológica e da informação. Ela cumpre funções que não são providas por nenhuma outra instância, ou a de prover formação geral básica-capacidade de ler, de escrever, formação científica, estética e ética, desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas, mas também os instrumentos conceituais para analisarem essa informação criticamente e darem-lhe um formal (dos conhecimentos sistematizados) e a cultura experienciada. (CAVALCANTI, 2002, p. 51-53).

Todos os sistemas de ensino apresentam necessidades de possuir uma forma de planejar, organizar, coordenar e controlar o processo educativo. Tal responsabilidade cabe à administração escolar, que segundo Lacerda (1977, p. 13), é “o estudo da organização e do funcionamento de uma escola ou de um sistema escolar, de acordo com objetivos definidos, de modo que a satisfazer as exigências da Política de Educação e aos requisitos da moderna Pedagogia”.

Portanto, segundo Lacerda (1997), o processo administrativo escolar,

diferente do empresarial, supõe uma filosofia e uma política diretora preestabelecida: consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam em divisão de trabalho.

III A Gestão da escola em diferentes tempos

A história nos revela que desde as épocas mais primitivas, os homens perceberam que os objetivos a que se propunham poderiam ser atingidos mais facilmente e efetivamente quando, em lugar de agirem isoladamente, suas ações fossem conjugadas na busca de objetivos comuns, coletivamente.

Em meados do século XVIII, com a revolução industrial, a sociedade exigia mão-de-obra qualificada, para isto, a escola adotou princípios empresariais visando um conhecimento técnico, fragmentando sua estrutura, excluindo a reflexão da realidade escolar, revelando assim marcas do taylorismo, princípios estes que obedecendo à ideologia dominante, formava pessoas que apoiavam esta ideologia e serviam a ela, internalizando em sua organização os elementos funcionais do processo de Fayol, com pequenas mudanças em sua denominação e sua aplicação.

Lacerda (1997) nos mostra que a previsão foi alterada para planejamento, que é o estudo que se faz sobre o problema a resolver, tendo em vista o objetivo e conhecendo o meio onde se vai trabalhar, organizar, ou seja, a estruturação de órgãos administrativos necessários ao serviço.

Há a necessidade de se ter assistência na execução, o diretor não deve apenas dar ordens, mas oferecer toda a assistência para o grupo de profissionais que atua na escola, visando um bom desenvolvimento de suas tarefas; ele deve estar sempre atento às consequências educativas de suas ações e atos, os direitos, e antes de tudo, deve ser um educador preocupado com o bem estar dos seus alunos, enfim, de toda a comunidade escolar e não apenas um administrador em busca de eficiência.

O diretor assume o importante papel de coordenar o esforço coletivo de toda a comunidade escolar para realizar as tarefas fundamentais para a execução de sua função precípua, a de garantir a qualidade da aprendizagem de todos os alunos que a frequentam.

Indiscutivelmente, Marx deixou sua contribuição para a instituição escolar, estruturando o poder e a autoridade, bem como burocratizando o ambiente escolar. A partir desse contexto a escola percebeu a necessidade de rever sua filosofia, conceitos e princípios, atendendo às necessidades exigidas pela sociedade atual, fazendo uso da gestão democrática.

Conforme Libâneo (2007, p. 316), organização é um “dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la”.

Para que a organização esteja constante no ambiente de trabalho é preciso que haja uma administração que norteie o desenvolvimento do processo de produção. Como afirma Paro (1990, p. 18) “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, ou seja, empregar racionalmente os recursos disponíveis, para o desenvolvimento do processo educativo.

O pensamento de Griffiths (1974, p. 80), nos mostra que “toda administração ocorre dentro do contexto de uma organização”, pois não existe administração sem organização, que é considerado um tópico de tal importância para a administração, a qual também diz respeito não somente a organização institucional como também à própria organização social. Griffiths complementa que essa organização de negócios, repartição pública, hospital e escola são determinadas como organização formal e que o sistema de relações interpessoais é considerado como forma organizacional informal.

Para Libâneo (2007), assim como outros ambientes, os sistemas de ensino necessitam de uma determinada administração e organização para alcançar seus objetivos. A administração a qual, no início era baseada em princípios industriais, que atendiam às exigências do mercado: qualificação de mão-de-obra para suprirem as necessidades da indústria que naquele momento, no auge do surgimento do capitalismo, encontrava-se em pleno desenvolvimento.

Diante de tais mudanças, observa-se que a instituição escolar voltou seu ensino para a profissionalização, esperando que fossem supridas as necessidades do capitalismo. Com essa ideia em foco utilizou-se nas instituições empresariais que tornam seu ambiente meramente burocrático e formal, tendo suas funções fragmentadas e específicas, onde o docente era visto como técnico meramente reproduzidor do conhecimento, e seus alunos como simples receptores que deveriam receber o saber em doses homeopáticas. Compreendia-se que o aluno precisava somente obter o conhecimento básico necessário para formar operários submissos aos princípios industriais, pois os objetivos que se buscavam na empresa capitalista não eram apenas diferentes, mas antagônicos aos buscados na escola.

IV A Democracia na Gestão Escolar atual

No momento presente, uma das formas de organização da pedagogia moderna é a gestão democrática no âmbito escolar.

Enquanto na administração escolar o ensino era fragmentado, ou seja, cada um se responsabilizava apenas com sua função, desconhecendo as demais dimensões educativas, a gestão democrática enfatiza a importância da participação de todos os componentes da escola no processo educativo.

Reforçando esse pensamento, Libâneo (2007, p. 309) nos coloca:

Na maior parte das vezes, a realidade das escolas ainda é de isolamento do professor. Sua responsabilidade começa e termina em sala de aula. A mudança dessa situação pode ocorrer pela adoção de práticas participativas, em que os professores aprendam nas situações de trabalho, compartilhem com seus colegas, conhecimentos, metodologias e dificuldades, discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais internas, sobre as práticas de avaliação.

Práticas onde todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar, onde qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na escola tem que ser do conhecimento de todos. Esse envolvimento coletivo torna a escola uma comunidade de aprendizagem, uma comunidade democrática, favorecendo o ensino e a reflexão, valorizando os elementos internos do processo educativo, tendo consciência de que cada elemento possui sua parcela de responsabilidade, individual, que refletirá no trabalho coletivo.

Se a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro lado, depende também de capacidades, responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada, para que haja eficiência, harmonia e sucesso no âmbito escolar. A sociedade atual precisa de uma escola democrática, organizada, com identidade social atualizada, aberta, crítica e eficiente na educação do nosso povo.

Sendo a escola, um ambiente social, formado por diferentes sujeitos, das mais variadas opiniões e comportamentos, é proveniente esclarecer que “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o que querem, mas sim

aquela em que todos fazem o que é bom para todos” (Oliveira, 2008,p.98).

Em uma escola que vigora um clima ditador, os alunos podem ser induzidos a uma postura de submissão incompatível com os objetivos de uma educação democrática, e que, essa submissão refletirá na sua vida em sociedade, ou serem tentados a assumir uma postura ditadora que em igual escala prejudica seu pelo desenvolvimento pessoal e social.

Naura, Ferreira (2008, p. 306), analisa a gestão democrática da seguinte forma:

[...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que a geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Cury (2008 *apud* OLIVEIRA, 2008, p.17), vem complementar esse pensamento quando evidencia a necessidade de mudanças urgentes na escola, par que esta possa formar cidadãos competentes e ativos e deixe de ser um lugar de conhecimentos obrigatórios, que realiza um trabalho rotineiro, mas transformar-se em ponto de encontro para troca de ideias realização de projetos em benefício da aprendizagem e um ambiente onde se alcança a autorealização.

Gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunicação educacional se capacite para levar o termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

Entretanto, a instituição escolar só será democrática quando houver a liderança participativa que é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino. Baseada em bom senso – a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais -, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organização ao redor do mundo, com alto grau de desempenho.

A já citada liderança participativa é entendida como princípio primordial, para garantir, um pleno desenvolvimento da gestão democrática, como afirma HORA

(1994, p.134).

Para a comunidade participar da gestão democrática de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada; significa todo um aprendizado político organizacional (participar de reuniões, darem opiniões, anotar, fiscalizar, cumprir decisões); mudar sua visão de direção de escola, passando a não esperar decisões prontas para serem seguidas; significa, enfim, pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido pelos seus usuários.

Mas, para a implementação da gestão escolar verdadeiramente democrática, faz-se necessário a participação de todos os envolvidos no processo, guiados por gestor que sabe que enfeixa em suas mãos uma grande soma de responsabilidades, que é, antes de tudo, um educador, isto é, que também participa das atividades pedagógicas de seu estabelecimento de ensino, sua forma de conduzir a vida escolar tem repercussões profundas, embora, nem sempre aparentes na formação dos alunos.

A gestão/administração não pode ser um processo desligado da atividade educacional, mas, ao contrario, encontra-se inexplicavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às conseqüências educativas de suas decisões e atos, preocupado com o bem estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência.

O diretor democrático costuma destacar em si atitudes como perspicácia, inteligência, coerência, firmeza, sinceridade, criatividade, capacidade de trabalhar em equipe, visão de longo prazo, disposição para assumir responsabilidades pelos resultados, disposição para fundamentar teoricamente suas decisões, dentre outros, visando sempre a participação de todos nas tomadas de decisões.

A Gestão Democrática na sociedade contemporânea é vista como “uma das ou a melhor” forma de organização educacional, explorando a participação, democratizando seu ambiente e relevando todos os seus aspectos subjetivos.

A luz desse raciocínio surge Libâneo (2007, p.344), com a afirmação:

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como o

trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, o consenso.

Os sistemas de ensino devem entender a Gestão Democrática, como uma forma de renovar seus princípios e fazer com que o processo educacional desenvolva-se satisfatoriamente e da melhor maneira possível. Em qualquer instituição formada por diversos elementos, é necessária uma figura que detenha a liderança, que direcione o processo e coordene a situação pautada sempre por princípios democráticos.

De olho nessa liderança compreendemo-a como a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas em grupos, a fim de trabalharem para a consecução de objetivos.

Como sabemos a instituição escolar é formada por diversos elementos, a mesma necessita de um indivíduo que coordene democraticamente o processo educativo, proponha sugestões, exponha os problemas levantados e certamente que encontre soluções a estes problemas.

Nessa perspectiva, os princípios da Gestão Democrática são dotados de concepções e especificidades, são considerados como formadores de “liderança cooperativa”, a qual envolve a capacidade de comunicação, visão, liderança, flexibilidade, compreensão, e bom relacionamento com as pessoas, enfim, os líderes gestores devem ter consciência desses princípios básicos para entender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo que ele coordena.

Nesse sentido, pode-se encerrar a liderança como forma de trabalho coletivo, na qual é necessário saber escutar; saber expor com clareza suas ideias; ter capacidade organizativa; saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar o que for necessário para ampliar a eficiência e a qualidade do seu trabalho na instituição de ensino.

Chiavenato, 1994 sabiamente vem reforçar a visão do líder/gestor:

Os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se

unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

O professor José Manuel Moran, também faz algumas considerações a respeito dos gestores educacionais:

Uma boa escola começa com um bom gestor. Muitos excelentes professores são maus gestores, administradores. O bom gestor é fundamental para dinamizar a escola, para buscar caminhos, para motivar todos os envolvidos no processo. (...) Qual o segredo? O diretor. Um homem dinâmico, acolhedor e que conversa com professores e alunos, atrai pessoas da comunidade para apoiar a escola. Não tem grandes recursos, tem pessoas motivadas, unidas pela amizade e o carisma do gestor. Um bom gestor muda uma escola. (Moran 2007, p 25).

Essa liderança democrática, como melhor meio de melhorar, estruturar, organizar e gerenciar a instituição de ensino vem sendo teoricamente muito bem aceita pelos gestores de visão e realmente comprometidos com a educação, os mesmos vêem a gestão democrática como um caminho possível em direção a superação do tradicionalismo autoritário e arcaico, contrapondo a essa visão temos os gestores que se encontram resistentes em aderirem a gestão democrática, isso se da devido a falta de conhecimento de alguns profissionais da educação sobre o que realmente é liderança, administração e gestão e envoltos na sua ignorância acabam abusando do poder que lhe é conferido e confundem autoridade com autoritarismo.

Em alguns sistemas de ensino, atualmente há um grande bloqueio por parte de seus componentes, quando se fala em poder, essa ideia os remete a um pensamento negativo, entendendo-o como forma de repressão e ditadura.

Na escola, a referência ao poder perturba. Ela remete, fantásticamente, a ideia da potencia absoluta, da violência e, por via de consequência, à insubmissão, ao conflito, ao sofrimento, à avareza afetiva e mental (Dejours, 1993 *apud* THURLER, 2001, p.145).

O referido autor, ainda identifica as implicações de tal forma de negação ao poder que ocasiona nas atitudes dos professores e responsáveis pela escola, afirmando que tal reação, “leva quase sempre os professores e os responsáveis das escolas a recusar, ocultar ou tornar irrisória a palavra e a ideia de “poder””. No entanto, ele está bem presente na escola e produz sua quantidade de dominação,

de conflitos, de violência surda e invisível. (THURLER, 2001, p. 145).

Nas instituições em que a própria comunidade escolar desconhece o principal objetivo da liderança, causando assim um desconforto e uma desarmonia no ambiente, o poder ainda é visto como um símbolo de autoritarismo e não de autoridade necessária para uma gestão eficiente.

Para reforçar esse pensamento, torna-se evidente a posição de Ledesma e Nascimento (2008, p.284) quando enunciam que “não existe poder, mas sim relações de poder”. Essas relações de poder podem vir carregadas de autoridade ou autoritarismo, relações baseados em burocracias ou sob aspectos democráticos, que visem a ampliação do desenvolvimento do processo educativo. Há uma forte necessidade de se romper com concepções errôneas diante das relações educacionais.

No que se diz respeito à burocracia como forma de organização, é difícil a aceitação por parte e alguns dirigentes, da idéia de compartilhar autoridade, pois entendem que a mesma será diminuída e a sua figura como o “chefe” da instituição será ofuscada.

Mas quando se quer realmente o bem comum arranjam-se forças e energias para traçar caminhos ousados e se chega a um pleno cumprimento da missão de educar para uma sociedade mais justa e mais igualitária onde todos gozam do exercício da cidadania.

V CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após vivenciar o pensamento de diversos estudiosos no assunto de gestão educacional é seguro afirmar o bom administrador escolar é aquele que mantém a escola dentro das normas legais do sistema, seguindo as regras que o regem mas também aquele que valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico construído no coletivo e todos os indivíduos que fazem parte da sua escola. Aquele que se preocupa com a gestão democrática e busca a participação de toda comunidade, pais, alunos, funcionários e de mais pessoas que direta ou indiretamente se relacionam com a escola. Delegar e liderar devem ser metas constantes do gestor democrático.

Neste sentido, a gestão democrática deve-se sobrepor à condição clássica, isto permite pensar em gestão em busca de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da escola e seu significado político e social. Onde o poder deixa de ser centralizado, abrindo espaço para a participação de todos os profissionais da educação e da comunidade escolar.

Trata-se de escolher para o âmbito escolar, uma gestão comprometida, com os saberes voltados para a formação humana e cidadãos atuantes e transformadores sociais. Uma gestão exercida com soberania e prudência, comprometida com a construção de uma sociedade mais humana, justa e igualitária.

Porém, as mudanças nas instituições de ensino só irão acontecer de fato se houver uma organização de trabalho pedagógico manado por um corpo técnico alçado neste gestor/líder, onde se trabalha em conjunto, se avalia e reconstrói ações e planejamentos, onde se prezam bons princípios e se procura mostrar que o autoritarismo perdeu espaço para o diálogo e a democracia, no mais nato sentido da palavra.

Por fim, em tempos de indefinição, de poderosas tendências sociais avessas ao exercício intelectual necessária à formação escolar, é preciso que se tenha um norte e, a partir desse, descobrir no caminhar pedagógico da gestão as melhores trilhas, as melhores maneiras de proporcionar uma gestão democrática, de organização escolar que certamente abrirá novos caminhos para o verdadeiro exercício da democracia na sociedade, formando cidadãos mais conscientes e ativos perante sua realidade.

REFERÊNCIAS:

AFONSO, A. J. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, Maria Teresa (org.): Escola, currículo e avaliação. São Paulo: Cortez, 2005.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº. 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da união. Brasília – DF. 23 de dezembro de 1996.

CHIAVENATO, I. Teoria da Administração Geral. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

D'ANTOLA, A. Ed AL. Disciplina na escola: autoridade versus autoritarismo. São Paulo: EPU, 1989.

ETZIONI, A. Organizações modernas 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1972.

FERREIRA, N S. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo; Cortez, 2008.

GRIFFITHS, D E. Teoria da administração Escolar. São Paulo: Nacional, 1974.

HORA, D. L. da. Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva. Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

LACERDA, B P. Administração escolar. Revista Atualizada. São Paulo: Pioneira, 1977.

LEDESMA, M. R.K; NASCIMENTO, C. G. S. G. A pratica da gestão no interior da escola: uma relação de poder. In: KRAUSE-LEMKE, Cibele ET AL. Cultura, Linguagem e educação: relações de poder. Guarapuava: Unicentro, 2008.

LIBÂNEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, H. ET AL. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

_____, Heloisa. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, M. A. M. et AL. Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens. 5ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, V. H. administração escolar: introdução critica. São Paulo:,Cortez, 1991.

_____, Vitor. H. Parem de preparar para o trabalho! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. In: FERRETI, Celso J.

_____ et al. Trabalho, formação e currículo. 1ª Ed. São Paulo: Xamã, 1999.

SERGIOVANNI, T. J; CARVER, F. D. O novo executivo escolar: uma teoria de administração. São Paulo: EPU, 1976.

SILVA, R. O. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira, 2001.

THURLER, M. G. Inovar no interior da escola: Liderança e modos de exercício do poder. Porto Alegre: Artmed, 2001.