

GESTÃO ESCOLAR: A RELAÇÃO ENTRE ESCOLA, ALUNOS E FAMÍLIAS NO CENÁRIO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICO

Página | 71

Patricia Fernandes Rosa

Professora da Prefeitura Municipal de São Paulo

patyrosa2003@ig.com.br

Camila Iorio

Secretaria da Segurança Pública/SP; Universidade

Anhembi Morumbi

ioriocamila@gmail.com

Resumo: Este artigo analisa a atuação de diversos atores sociais - como equipe gestora, professores, alunos, pais, entre outros - na construção de uma gestão escolar democrática, no âmbito municipal na cidade de São Paulo. A metodologia desta pesquisa é baseada em revisão bibliográfica. Como resultado, a análise da literatura mostra uma tendência em partir da premissa de que a gestão escolar deve ser norteadada pela Lei Orgânica do Município de São Paulo (São Paulo, LOM, 1990) e pelo Plano Municipal de Educação (São Paulo - PME, 2014), os quais pretendem garantir diretrizes menos autoritárias e centralizadoras. O tripé: equipe gestora (coordenador pedagógico e diretor), famílias e professores dever ser o alicerce para a elaboração de um eficiente Projeto Político-Pedagógico que represente melhor a realidade escolar e dos envolvidos. Destaca-se a importância do papel do líder no ambiente escolar e os diferentes perfis de gestores, que influenciam diretamente o espaço de participação coletiva e a condução dos processos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola. Embora seja óbvio que a construção de um gerenciamento participativo e democrático não é unilateralmente, mas sim como resultado da ação de uma conjunção de fatores e diferentes atores sociais, ainda há muito a ser feito.

Palavras-chave: Educação Básica; Gestão Escolar; Gestão Participativa.

Abstract: This article analyzes the interaction of several social actors - such as the management team, teachers, students, parents, and others - in the construction of a democratic school management in the city of São Paulo. The methodology of this research was based on bibliographic review. As a result, the literature analysis shows a trend starting from the premise that school management should be guided by the Organic Law of the Municipality of São Paulo (São Paulo, LOM, 1990) and the Municipal Education Plan (São Paulo - PME, 2014), which aim to guarantee less authoritarian and centralizing directives. The tripod: management team (pedagogical coordinator and director), families and teachers should be the foundation for the elaboration of an efficient Political-Pedagogical Project that

better represents the school reality and those involved. It is essential to emphasize the importance of the role of the leader in the school environment and also the different profiles of managers which directly influence the space of collective participation and the management of the administrative, financial and pedagogical processes of the school. Although it is obvious that the construction of a participatory and democratic management is not unilaterally, but rather as a result of the action of a conjunction of factors and different social actors, still much remains to be done.

Key words: Basic Education; School Management; Participatory Management.

1. Introdução

A gestão democrática, pública e participativa municipal nos dias atuais é tema abordado em diversas áreas bem como a relação escola - comunidade compondo um novo cenário educacional, convidando a um estudo que teve origem na experiência vivida no cotidiano do ambiente escolar onde atuo como gestora pública municipal.

O objetivo principal desta pesquisa é oferecer elementos de estudos para que os atores sociais de acordo com o seu papel - sejam eles pai, aluno, professor ou gestor, possam refletir sobre suas práticas enquanto inseridos no sistema educacional.

Com o objetivo de avaliar se estes diferentes atores sociais influenciam a gestão escolar e o cotidiano da instituição de ensino, foram estabelecidos como objetivos específicos: analisar a influência que estes diversos atores (pais, alunos, educadores, gestores) possuem no cotidiano escolar e como atuam na tomada de decisão e na aprendizagem dos educandos.

Esta pesquisa propõe uma reflexão sobre os diferentes modelos de ações intervenientes de gestão escolar, a influência dos modelos de pais e a relação entre gestão escolar e comunidade para a formação de pessoas livres e responsáveis, conscientes de suas decisões e escolhas de forma crítica e participativa.

“Nos dias de hoje, em que as transformações econômicas e sociais, além de aceleradas, são também extremamente profundas, os sistemas escolares devem estar enfaticamente engajados em uma mudança de perspectiva que os conduzam a substituir os modelos tradicionais de gestão, autoritários e centralizadores, por outros modelos, mais participativos”. (SANTOS, 2004; p.129).

Será ressaltada a importância do gestor escolar em gerenciar com consciência e com a participação de todos os atores envolvidos, partindo do compartilhamento de ideias e/ou sugestões para a definição das prioridades as quais serão posteriormente encaminhadas para

aprovação nas reuniões do Conselho de Escola (CE) - instâncias deliberativas constituídas em cada esfera de governo, com caráter permanente e composição paritária (MALMEGRIN, 2012, p. 95) - e Associação de Pais e Mestres (APM) sendo registradas no Regimento Escolar e no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Página | 73

Destaca-se com esta pesquisa a importância de se ter no âmbito escolar uma gestão democrática e participativa, tanto na área pedagógica quanto na área administrativa e na qual possa estimular que ações intramuros transformem-se em base para as políticas públicas no âmbito da educação.

O presente trabalho trata de uma revisão bibliográfica sobre a gestão escolar democrática, pública e participativa na esfera municipal nos dias atuais e tem o objetivo de oferecer subsídios para que o leitor, de acordo com o seu papel social: pai, aluno, professor ou gestor, possa refletir sobre suas práticas e atitudes a fim de analisar como o modelo de gestão pode interferir na política pública, no desenvolvimento dos educandos e no cotidiano escolar.

2. Desenvolvimento

Na antiguidade, a arte de pensar a educação era uma atividade coletiva exercida por todos com o objetivo de garantir a sobrevivência. Neste período “cabia aos adultos apresentar às crianças e aos jovens os códigos e valores do grupo, levá-los a adotar um comportamento e até assumir um papel predeterminado na estrutura social.” (FERRARI, 2008, p.6).

De acordo com Ferrari (2008) é neste momento que os professores passam a fazer parte deste contexto, em lugares específicos conhecidos como escolas, exercendo uma função que antes era responsabilidade de todos. A complexidade social transformou a educação em uma atividade setorializada, conferida a especialistas.

Ao se pensar a educação escolar, vale ressaltar que:

“[...] a escola oferece um tipo de formação que não é facilmente adquirida em outro lugar. É uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado e essa formação abarca as dimensões: científica, técnica, ética e humana que se constituem de elementos cognitivos e elementos atitudinais.” (FERREIRA, 2000, p.35)

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (Brasil - PCN, 1997) nos levam a refletir que a escola que esperamos é aquela que tem compromisso não só com a divulgação do saber, mas com a formação do cidadão crítico e participativo que possa utilizar o conhecimento adquirido.

Gadotti (1997) relata que na dinâmica educacional até muito recentemente a preocupação da escola estava limitada a uma escolha de metodologia, ou seja, limitava-se a optar entre ser tradicional ou ser moderna/ construtivista. A gestão da escola era de

responsabilidade única e exclusiva do diretor de escola e a gestão da sala de aula era exclusividade do professor. Partindo desta premissa, podemos entender que:

“[...] os sistemas escolares devem estar enfaticamente engajados em uma mudança de perspectiva que os conduzam a substituir os modelos tradicionais de gestão, autoritários e centralizadores, por outros modelos, mais participativos.” (SANTOS, 2004, p. 35).

Página | 74

Tais ações dependem da criatividade do professor, que em parceria com a equipe gestora (coordenador pedagógico e diretor) e as famílias poderão elaborar um PPP o qual, de acordo com Vasconcelos (1995), deve englobar e nortear todas as ações da escola, além de contemplar as necessidades coletivas e os avanços individuais.

O autor Santos (2004) cita que este modelo de escola “mais participativa” contemplará os anseios da comunidade escolar, possibilitará a reformulação dos tempos e espaços desta instituição, quebrará tabus, além de valorizar a gestão democrática e participativa.

Desta forma, Savater (1999, p. 34) nos permite entender que a “escola é o espaço da universalidade das ideias e da diversidade de pensamento”.

Um dado importante neste contexto é a separação entre esfera pública e privada exposto por Coelho (2012, p. 14) o qual afirma que “esta separação é a marca distintiva das sociedades capitalistas e democráticas contemporâneas em relação às demais.” O referido autor ressalta ainda que tanto as instituições públicas quanto as privadas têm a mesma área de atuação no mercado da livre concorrência e esclarece que “a existência das instituições de ensino pública só se justificam se puderem influenciar positivamente a qualidade da educação geral ou se puderem garantir o acesso de toda a população a este serviço essencial e obrigatório” conforme prevê a Constituição Federal (BRASIL, 1988) em seu artigo 208, inciso I.

Paro (2007) afirma que a visão da educação formadora de cidadãos deve levar em conta além da estrutura didática a administrativa, a qual tem formato piramidal de organização onde no topo está a direção, logo abaixo os assistentes e coordenadores pedagógicos, na sequência, o corpo docente e os alunos, além de funcionários não docentes como o secretário, os vigias e serventes. Este sistema pode contar ainda com órgãos colegiados como APM, CE e grêmios estudantis.

A gestão escolar no âmbito público municipal de São Paulo possui a estrutura administrativa piramidal exposta por Paro, com funcionários concursados para tais funções.

O art. 2º do Plano Municipal de Educação (São Paulo - PME, 2014) inciso XI reforça o “fortalecimento desta gestão democrática da educação” e a Lei Orgânica do Município de São Paulo (SÃO PAULO, LOM, 1990), art. 2º, enfatiza além da “prática

democrática, a soberania e a participação popular” como princípios e diretrizes das ações a serem desenvolvidas na cidade.

Para Dagnino (2012, p. 50) há ainda a necessidade de se administrar em prol de um objetivo comum a fim de “dirigir uma organização, pública ou privada para alcançar seus objetivos de forma eficiente, eficaz e com responsabilidade social e ambiental”.

Página | 75

Menezes e Santos (2002, p. 41) enfatizam que esta atuação do gestor escolar deve estar “orientada para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos”.

Já para Oliveira (2013) gerenciar é tarefa de quem está à frente da empresa. Na escola o gestor precisa gerenciar recursos, conduzir um grupo técnico e um grupo administrativo com o objetivo de fornecer serviços especializados à sua clientela, neste caso, os alunos.

Luck (2000, p.17) define a gestão escolar como uma “atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir os avanços dos processos socioeducacionais”.

Com base nestas reflexões e de acordo com Fernandes e Muller (2006) acredita-se que o conceito de Gestão Escolar é de extrema importância na medida em que desejamos uma escola que atenda as exigências da vida social, além de formar cidadãos e possibilitar a apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

Para Bordignon e Gracindo (2000, p.148) um dos requisitos essenciais deste gestor é:

“[...] a qualificação técnica, a qual requer o domínio dos fundamentos da educação e da pedagogia com sua indispensável base docente - e o conhecimento dos processos de gestão de uma organização tanto em nível macro (o município) quanto em nível micro (a escola). Os requisitos políticos requerem sensibilidade para receber e se antecipar aos movimentos de realidade, capacidade dialética de negociação de conflitos nas relações interpessoais, sem negar as diferenças, coordenando as forças institucionais na direção de sua finalidade cumprimento de seu papel social.”

Wittmann (2004, p. 27) complementa e enfatiza que a gestão demanda competências específicas: “aptidões cognitivas e aptidões atitudinais”.

Coelho (2012) ressalta que o diretor de escola, cidadão na esfera pública, na posição de agente do poder público, será investido em um cargo público e será o grande articulador da gestão escolar, desde a organização interna até o uso dos repasses de verbas para manutenção e desenvolvimento da educação. Caberá a este funcionário público, coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da instituição escolar, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e dos membros da comunidade escolar sendo supervisionado pelos órgãos centrais, dentre eles a Diretoria Regional de Educação (DRE) e

a Secretaria Municipal de Educação (SME) os quais promovem diversas reuniões e cursos de capacitação para este profissional atuar plenamente.

A atuação deste gestor está embasada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996) a qual estabelece:

Página | 76

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

De acordo com Coelho (2012) e com base no art. 5º da Constituição Federal (CF) sua atuação enquanto gestor público não gozará de liberdade total de ação, pois estará condicionada aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e submetida a alguns deveres: dever de agir (dentro da lei conforme prevê o Direito Público) prestar contas (responsabilidade), eficiência (reduzir custos com qualidade) e probidade (moralidade).

Tão importante quanto os princípios regidos pela CF estão os aspectos da gestão escolar relacionados por Wittmann (2004): a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político os quais são essenciais para uma boa administração.

Libâneo (2001) ressalta que a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir aos objetivos propostos.

Segundo Paro (1995, p.89) a “participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e pedagógica”.

Já Fernandes e Muller (2006, p. 130), classifica a “Gestão Escolar em três áreas as quais funcionam de modo integrado ou sistêmico: gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa” as quais estarão descritas no Regimento Escolar e no PPP da escola.

“O gestor exerce, nesta etapa, funções técnico-pedagógicas, ao coordenar a análise dos resultados do diagnóstico, garantindo a participação e o envolvimento de representações [...]. Isso permite a identificação dos pontos críticos e a indicação das medidas de correção dos desvios percebidos ou aprimoramento do PPP da escola.” (OLIVEIRA, 2004, p. 51)

No PPP a escola apresenta sua proposta de trabalho, ressalta seus principais problemas e os objetivos a alcançar, relaciona as ações específicas que pretende

desenvolver, com vistas a solucionar os problemas e explicita, como, por quem e quando as ações serão realizadas, bem como os critérios para acompanhamento, controle e avaliação do trabalho desenvolvido.

De acordo com a LDB (BRASIL, 1996), art. 15, título IV, os sistemas de ensino têm autonomia para que o PPP aconteça desde que dentro dos limites fixados pela legislação vigente.

Padilha (2001) nos lembra que quando falamos em PPP estamos, ao mesmo tempo, falando de relações pedagógicas na sala de aula e de relações complexas na escola. Neste contexto, o diretor terá a direção como princípio e atributo da gestão escolar, por meio da qual o trabalho conjunto destes atores será essencial para a garantia dos objetivos propostos.

Libâneo (2001) pontua que a atuação deste gestor será direcionada de acordo com a concepção que se tenha de educação, de sociedade e de formação dos alunos.

Hernández (2003) ressalta que o gestor escolar precisa compreender que a escola não pode ser propriedade dos professores, ela deve incluir toda comunidade educativa no planejamento de suas metas.

Para planejar, Pinheiro (2012) cita a importância da elaboração de um Plano Diretor, no caso, para a leitura da cidade, com objetivos e estratégias para transformar positivamente a realidade e Dagnino (2012) nos mostra que o planejamento estratégico governamental (PES) é uma alternativa ao planejamento tradicional: estático e rígido.

Na escola o plano de gestão escolar, mais conhecido como PPP é o PES da escola. É instrumento de trabalho dinâmico e flexível ao diretor de escola o qual operacionaliza as medidas previstas no Regimento Escolar, propondo ações administrativas para a execução da proposta pedagógica da escola em um determinado período letivo. E as metas de melhoria citadas por Hernández estarão descritas neste PPP da unidade educacional.

Para Fernandes e Muller (2006) a gestão administrativa responde pelos meios de trabalho que asseguram o atendimento dos objetivos e das funções da escola e deverá estar atenta à parte física, à parte estrutural (prédio) e à parte institucional: a legislação.

Paro (2012, p. 7) explica que a “administração escolar é portadora de uma especificidade diferente da administração capitalista, a qual visa somente o lucro”. Ressalta ainda que “administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los”.

Hora (2000, p. 53) ressalta que “a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige” a fim de “facilitar a elaboração e execução de projetos resultantes da construção coletiva da equipe”.

Filion (2000) propõe uma reflexão e afirma que na instituição escolar o gestor deverá ter características empreendedoras para assimilar informações, selecionar objetivos, fundamentar conhecimentos e possibilitar ver novas oportunidades onde as demais pessoas não veem a fim de projetar e organizar esta instituição de ensino em prol da aprendizagem.

A gestão de pessoal constitui a parte mais sensível de toda a gestão. Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las satisfeitas, rendendo ao máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano faz desta gestão a essência deste processo.

Página | 78 Para Oliveira (2004) caberá ao gestor liderar o grupo buscando solucionar os problemas apontados por meio de discussões objetivas e com decisões apresentadas de forma clara e passível de execução. Afirma ainda que a definição dos prazos, das responsabilidades e dos recursos a serem empregados é fundamental para o êxito desta equipe.

Para Malmegrin (2012, p. 76) formar redes de cooperação e buscar parcerias, com outras secretarias ou instituições, são essenciais para um modelo de gestão de recursos humanos que considera “princípios, valores, processos e ferramentas, que tratam o modo como entendemos a organização (todo), como dividimos o trabalho (em partes)” e como integramos ou coordenamos essas partes para que os objetivos sejam alcançados. Ainda de acordo com o autor, o “controle social é um instrumento democrático no qual existe a participação dos cidadãos no exercício efetivo do poder assim como na definição das metas, na fiscalização e prestação de contas dos recursos públicos”.

Todas as pessoas envolvidas neste processo são consideradas atores sociais, ou seja, para Dagnino (2012, p. 99) “ator social é a pessoa, grupo ou organização que participa de algum jogo social e a escola é o reflexo da postura assumida por estes atores no desenvolvimento deste jogo social”.

Esta leitura possibilitará conhecer, compreender e analisar algumas atitudes básicas adotadas por pais e gestores no cotidiano da comunidade escolar. Atitudes estas que marcarão a vida pessoal dos educandos, definirão personalidades e ambientes de trabalho.

Weber, Prado, Viezzer e Brandenburg (2004) citam o modelo teórico de Baumrind (1966) sobre os tipos de controle parental ressaltando que este estudo foi um marco quando há referência à relação educação, pais e filhos, sendo base para um novo conceito de estilos parentais que integra aspectos emocionais e comportamentais.

Ainda de acordo com os autores, Baumrind (1966) propôs um modelo de classificação dos pais com três modelos de controle: autoritativo, autoritário e permissivo.

Para Chiavenato (2006, p.18-19) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos.” Ressalta ainda que esta liderança é essencial em todas as funções e que o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, ou seja, saber liderar.

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) “três estilos diferentes de liderança - a autocrática, a liberal e a democrática - influenciam nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas”.

Serão abordadas a seguir as condutas de quatro estilos básicos de pais - entendido nesta pesquisa como atuação da comunidade escolar (famílias) na vida do educando - relacionadas às lideranças dos gestores educacionais: pais simplistas / gestores autocráticos;

pais desaprovadores ou autoritários / gestores autocráticos; pais laissez-faire ou permissivos / gestores laissez-faire ou liberal; pais preparadores emocionais ou democráticos ou autoritativos / gestores democráticos.

Para Gottman (1997, p.52) os pais simplistas são aqueles que “ignoram os sentimentos das crianças, fazem pouco uso de suas emoções, podem ser incapazes de perceber as próprias emoções e temem descontrolar-se emocionalmente”. Não tentam resolver os problemas com as crianças, pois acreditam que estes se resolvem com o tempo, além de desmerecerem os acontecimentos que causaram a emoção. Ainda segundo o autor, estas atitudes fazem com que a criança aprenda que “seus sentimentos são errados, impróprios e inadequados”. Geralmente são pessoas organizadas, porém tímidas e sem opinião própria, às vezes, submissas demonstrando dependência dos outros ou rebeldia.

O mesmo autor (GOTTMAN, 1997) considera que estes pais demonstram as mesmas atitudes dos pais simplistas, mas com um agravante, são mais negativos. São pais que julgam e criticam a expressão emocional da criança enfatizando a obediência aos padrões de comportamento.

Os autores Weber, Prado, Viezzer e Brandenburg (2004, p. 324) complementam e enfatizam que os pais autoritários, de acordo com os estudos de Baumrind (1966), “modelam, controlam e avaliam o comportamento da criança; estimam a obediência como uma virtude e são a favor de medidas punitivas”.

Um gestor ou educador autocrático fixa as diretrizes, determina as decisões, exige obediência e recusa qualquer discussão. É uma gestão opressora e com excesso de ordens.

Este modelo de gestão pode ser encontrado na concepção de escola tradicional. O ensino torna-se rígido, estático o qual deve estar sempre de acordo com as normas de disciplina instituída pela escola e/ou por seus gestores. Muitas escolas ainda estão pautadas neste modelo de educação o que dificulta a participação social e a efetiva discussão com os CE e APM. Polonia e Dessen (2004) reforçam que normalmente, nesta escola, o espaço apresenta-se frio, impessoal e altamente competitivo.

Segundo Possi (2006, p.4), “os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam sinais de tensão, frustração e agressividade”.

Percebe-se com estes estudos que os pais simplistas/ desaprovadores podem ser comparados aos gestores autocráticos, pois são “autoritários, dominadores, pouco afetuosos e comunicativos, bastante rígidos, exigentes e rigorosos,” cabendo aos educandos obedecerem as normas preestabelecidas, mesmo quando não as compreende, caso contrário “repreendem, disciplinam ou castigam.” (GOTTMAN, 1997, p.52).

Para Freire (1987, p. 46) afirma que “a autossuficiência é incompatível com o diálogo” e ressalta que “se alguém não é capaz de sentir-se e saber-se tão homem quanto os outros, é que lhe falta ainda muito que caminhar, para chegar ao lugar de encontro com eles”.

Luck (2000) pontua que existem situações em que o gestor necessita ter uma posição mais autocrática para atingir um objetivo esperado, porém este só decide após considerar os objetivos da escola, os interesses dos professores e alunos e, então, explica quais são os motivos da sua decisão e tenta levá-la adiante.

Página | 80

A expressão *laissez-faire* foi muito utilizada na década de noventa para caracterizar aqueles pais conhecidos como pais permissivos os quais deixam os filhos fazer tudo o que querem assim como os gestores *laissez-faire* que exercem um controle mínimo e deixam ao grupo muita liberdade, porém sem preocupação com o coletivo.

Este modelo de educação pode ser encontrado na concepção da escola tecnicista “[...]que seleciona, organiza e aplica um conjunto de meios que garantem a eficiência e eficácia do ensino técnico” (BARBOSA, 2005, p.104). É o tipo de gestão onde não há um planejamento bem definido ou metas claras.

Segundo Possi (2006) o gestor liberal permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, porém não participa efetivamente.

Os autores Weber, Prado, Viezzer e Brandenburg (2004, p. 324) ressaltam que os pais permissivos para Baumrind (1966), “tentam se comportar de maneira não-punitiva e receptiva diante dos desejos e ações da criança; apresentam-se para ela como um recurso para realização de seus desejos e não como um modelo”.

Os pais permissivos, assim como os gestores *laissez-faire* ou liberais geralmente têm a intenção de dar às crianças e aos seus subordinados todas as oportunidades de felicidade, não os ajudando a resolver problemas. “Valorizam o diálogo, o afeto e interessam-se muito pela opinião da criança, porém têm grande dificuldade de exercer qualquer controle sobre ela e acabam por ceder a todos os caprichos”. (GOTTMAN, 1997, p.53).

Já o SEBRAE explica que com o “comportamento do líder evasivo e sem firmeza os grupos submetidos à liderança liberal não se saem bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade do trabalho”. O gestor *laissez-faire* não estabelece uma comunicação produtiva com os atores prejudicando o desenvolvimento do PPP e das decisões sobre as prioridades.

Para Zagury (1997) este modelo de pai é flexível e consegue fixar limites e regras claras, pois são capazes de perceber e valorizar as emoções das crianças respeitando-as. Considerados mais equilibrados, comunicativos e afetuosos, estimulam os filhos a darem suas opiniões. Acreditam que a educação é uma comunicação de via de mão dupla onde existe cooperação, coresponsabilidade e respeito recíproco.

Para os autores Weber, Prado, Viezzer e Brandenburg (2004, p. 324) estes pais podem ser classificados como pais autoritativos:

“[...] aqueles que tentam direcionar as atividades de suas crianças de maneira racional e orientada; incentivam o diálogo, compartilhando com a criança o raciocínio por detrás da forma como eles agem, solicitam suas objeções quando ela se recusa a concordar; exercem firme controle nos

pontos de divergência, colocando sua perspectiva de adulto, sem restringir a criança; não baseiam suas decisões em consensos ou no desejo da criança”.

Para Gottman (1997, p.54), com esta postura a criança “aprende a confiar em seus sentimentos e resolver problemas” e Possi (2006) complementa afirmando que estas crianças são mais responsáveis e realizam suas atividades mesmo sem a presença de um líder, pois aprendem a lidar com as diferenças tornando-se uma pessoa indispensável na nossa sociedade a qual precisa e valoriza as pessoas (profissionais) com este perfil.

Assim como nos diz Libâneo (2001), a liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para alcançarem objetivos comuns. A participação é essencial para o desenvolvimento de um processo democrático.

Para o SEBRAE, nesta gestão o líder é um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias.

O gestor democrático integra e utiliza no seu trabalho as ideias e contribuições da comunidade escolar, dos colegiados, dos alunos e dos professores a favor do desenvolvimento das políticas públicas e do uso dos recursos destinados à instituição em prol do alcance dos objetivos coletivos. Considera seu trabalho como sendo o de um moderador, que deve assegurar posteriormente a implementação das decisões assumidas coletivamente, propiciando uma gestão participativa, onde há discussão e participação dos atores envolvidos na definição da política a seguir e nas decisões a tomar.

Considera Luck (2000, p. 14) que o líder escolar que sabe delegar cria comprometimento dos envolvidos com as decisões tomadas. “Trata-se de uma força conjunta dinamizadora de ações coletivas”. Ações estas que vão além de reformas curriculares, implicam, segundo Libâneo:

“[...] em criar novas formas de organização do trabalho na escola constituindo alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautados não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que gerem formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais”. (LIBÂNEO, 1997, p.32)

Para Ferreira (2000, p. 19) muito ainda “tem a ser feito para que o PPP, a autonomia da escola e da própria vida seja uma realidade”. Libâneo (2001, p. 39) também concorda que:

“[...] não adianta defender a gestão democrática das escolas, mudanças curriculares e organizacionais, aquisição de novas tecnologias etc., se os

alunos continuam sendo reprovados, tendo um baixíssimo rendimento escolar ou níveis insatisfatórios de aprendizagem”.

Pinheiro (2012) acredita que o grande desafio é o de promover novas práticas de gestão democrática que implicam em transmitir conhecimento, estimular o envolvimento e a formação de novas lideranças, a fim de possibilitar parcerias, descentralizar o poder e promover o controle social com autonomia e independência no pensar e no agir.

É certo que o desafio está posto ao gestor e à educação. O diretor terá de aprender a desenvolver a consciência crítica, construir a tolerância, reconhecer as dificuldades e levar em consideração a “evolução da ideia de democracia”, que conduz os atores à “maior participação e maior implicação nas tomadas de decisão” (VALÉRIEN & DIAS, 1997, p. 15).

Desta forma, Oliveira (2004) sintetiza muito bem:

“[...] quando a escola se vê como uma instituição que também aprende, à medida que interage com a prática social que a envolve, consegue ensinar verdadeiramente, de forma democrática e participativa. Cresce com o conflito, inerente a todo o processo coletivo, e desenvolve um currículo contextualizado, flexível e “vivo”. Desenvolve ações articuladas, dinâmicas e empreendedoras, no sentido do desenvolvimento e da aprendizagem de todos os que nela transitam.” (OLIVEIRA, 2004, p. 29)

Freire (1996, p. 105) enfatiza que o “essencial nas relações é a reinvenção do ser humano no aprendizado de sua autonomia”.

Lima (2014, p. 65) ressalta esta proposta de Freire e afirma que: “o ato de educar deve prescindir da autossuficiência, pois, o reconhecimento do outro e de si são dimensões indispensáveis e essenciais para viver a liberdade e a democracia de ideias.”

Na análise de Andrade (2004, p. 13), para organizar melhor seu trabalho e a escola o gestor e a sua equipe poderão iniciar classificando as ideias e as questões mais desafiadoras elencadas por todos os atores. “É importante que estes desafios estejam definidos no PPP” e possam ser compartilhadas durante todo o processo.

Esta lógica inovadora no âmbito das relações sociais prevê a participação popular o que, segundo Pinheiro (2012, p. 77), “requer capacitar os participantes, para o tema discutido, e clareza dos momentos de transmissão de informações, de construção coletiva de conhecimento e de tomada de decisões coletivas”.

Os estudos de Freire (1987 e 1996), Fillion, Hora, Luck (2000), Libâneo (2001), Santos, Chiavenato, Possi (2006) e Paro (2012) demonstram que posturas de gestão diferentes permitem resultados distintos na atuação dos atores no cotidiano escolar/ familiar.

Assim, na liderança autocrática, o gestor centraliza o poder e mantém o controle de tudo e de todos em seu poder. Na gestão liberal, o gestor omite-se e deixa a situação fluir à vontade, sem intervir ou tentar mudar o rumo dos acontecimentos. Já na atuação democrática, o gestor trabalha e toma decisões em conjunto com os atores, ouvindo-os, orientando-os e estimulando-os. A gestão democrática é compatível com a administração participativa e com estratégias de interdependência, em que as decisões são repartidas, o que torna todos corresponsáveis, conscientes e indispensáveis ao processo educativo. Freire (1996, p.30) entende esta “reflexão sobre a prática como a melhor maneira de ensinar a pensar certo”.

A introdução de modelos inovadores que possam propiciar a interação entre a família e a escola, além de reconhecer a contribuição e os limites desta família na educação formal é fundamental para “diversificar os sistemas de ensino e envolver, nas parcerias educativas, as famílias e os diversos atores sociais”. (MEC & Unesco, 2000, p. 56).

Chechia e Andrade (2005) ressaltam a participação das famílias e relatam que os pais de alunos com sucesso atribuem um significado muito positivo para a escola, já os pais de alunos com insucesso, revelam um olhar negativo devido a história permeada de dificuldades. Há necessidade de reflexão sobre qual o modelo de liderança a que este educando esteve exposto ao longo de sua vida familiar e escolar para que exista o ensinar a pensar certo.

Segundo Bastos (2002), a gestão democrática da educação abre a perspectiva do resgate do caráter público da administração pública ao estabelecer o controle da sociedade civil sobre a escola pública e a educação, ao garantir a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva e ao facilitar a luta por condições materiais para a aquisição, manutenção dos equipamentos escolares e dos salários dignos para os profissionais da educação.

“Nos dias de hoje, em que as transformações econômicas e sociais, além de aceleradas, são também extremamente profundas, os sistemas escolares devem estar enfaticamente engajados em uma mudança de perspectiva que os conduzam a substituir os modelos tradicionais de gestão, autoritários e centralizadores, por outros modelos, mais participativos” (Santos, 2004, p.129).

3. Considerações finais

Uma concepção estreita de educação, disseminada no senso comum, refere-se à escola como transmissora de conhecimento e a família como mantenedora de comportamentos socialmente aceitáveis. Talvez esta concepção seja uma das respostas para a ausência de participação efetiva dos atores sociais nas políticas públicas, por falta de

conhecimento ou por replicarem um comportamento aprendido no passado, de submissão e rigidez.

A análise das possibilidades da gestão escolar como prática educacional destinada não à manutenção, mas à construção coletiva e organizacional desta instituição tenderá a superar as fraquezas institucionais e humanas que resultam em exclusão, desigualdades e injustiças.

Neste contexto, o gestor empreendedor apresenta-se como uma peça fundamental propiciando à escola um ambiente democrático, formador de parcerias, com participação e responsabilidade de toda a comunidade escolar. Uma liderança mobilizadora que está sempre pronta a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamentos, inclusive para aplicação das verbas públicas e a implementação de ações pedagógicas na escola as quais serão acompanhadas, definidas e avaliadas pelos diversos atores presentes nesta instituição de ensino.

Conclui-se que a gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do PPP, a autonomia pedagógica e administrativa, a qualificação técnica e a postura de liderança são os elementos essenciais da administração escolar e os elementos fundamentais na construção deste modelo de gestão participativa.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, R. C.de. (2004). Introdução: Gestão da Escola. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). *A gestão da escola*. Belo Horizonte: Artmed.
- BARBOSA, J.R.A. (2005). *Didática do ensino superior*. Curitiba: IESDE.
- BASTOS, J.B. (2002). Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista. (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, p. 7-30. Recuperado em 30 setembro de 2015, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks &ref=000194&pid=S0104-4036200600040000700003&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000194&pid=S0104-4036200600040000700003&lng=pt).
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. (2000). *Gestão da educação: o município e a escola*. São Paulo: Cortez.
- BRASIL. (1997). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2ª. ed. rev. e anual.). São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- BRASIL. (1996). *Lei 9394*, de 20 de dezembro de 1996. Institui a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

BRASIL - MEC - Ministério da Educação (1997). *Parâmetros Curriculares Nacionais* (PCN). v. 10 -Pluralidade Cultural. Brasília: MEC/ Secretaria de Educação Fundamental.

CHECHIA, V.A.; ANDRADE, A. dos S. (2005). *O desempenho escolar dos filhos na percepção de pais de alunos com sucesso e insucesso escolar*. USP: Estudos de Psicologia. São Paulo: p. 431-440. Recuperado em 19 setembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v10n3/a12v10n3.pdf>.

CHIAVENATO, I. (2006). *Administração geral e pública* (6ª. Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

COELHO, R.C. (2012). *O público e o privado na gestão pública* (2ª Ed. reimp.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC/ CAPES/ UAB, 76p.

DAGNINO, R.P. (2012). *Planejamento estratégico governamental* (2ª Ed. reimp.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC/ CAPES/ UAB, 166p.

FERRARI, M. (2008). *A pedagogia começa na Grécia antiga*. Revista Nova Escola. Edição Especial Grandes Pensadores. São Paulo: Editora abril, 22, 6-8.

FERREIRA, N.S.C.(2000). *Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico*. Curitiba: IESDE.

FILION, L.J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Tecnologias de gestão*, São Paulo: FGV, 7(3), 2-7. Recuperado em 19 setembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13>.

FREIRE, P. (1987). *Pedagogia do oprimido* (17ª. Ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FREIRE, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.

GADOTTI, M. et al. (1997). *Autonomia da escola -Princípios e propostas*. São Paulo: Cortez.

GOTTMAN, J.(1997). *Inteligência Emocional e a arte de educar nossos filhos*(44.ª ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.

HERNÁNDEZ, F. (2003). O Projeto Político-Pedagógico vinculado à melhoria das escolas. *Pátio - Revista Pedagógica*, Porto Alegre - Artmed, 25, 08-11.

HORA, D.L. (2000). *Gestão educacional democrática*. Rio de Janeiro: Vozes.

SÃO PAULO. (1990). *Lei Orgânica do Município de São Paulo (LOM)*. (1990). Lei Orgânica nº 1, de 04 abr. 1990. Recuperado em 10 setembro de 2015, de <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/educacao/cme/LOM.pdf>.

LIBÂNEO, J.C. (1997). *Organização e gestão da escola. Teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.

LIBÂNEO, J.C. (2001). *Organização e gestão da escola. Teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.

Página | 86

LIBÂNEO, J.C. (2001). *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos* (20^a. Ed.). São Paulo: Ed. Loyola.

LIMA, P.G. (2014). Uma leitura sobre Paulo Freire em três eixos articulados: o homem, a educação e uma janela para o mundo. *Pro-Posições*, 25(3), 63-81. Recuperado em 25 setembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/pp/v25n3/v25n3a04.pdf>.

LUCK, Heloísa. (2000). Perspectivas da Gestão escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*. Brasília, 17(72), p.11-33 Recuperado em 29 agosto de 2015, de, <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>

LUCK, H. et al. (2000). *A escola participativa*. Rio de Janeiro: D. P. & A.

MALMEGRIN, M.L. (2012). *Redes públicas de cooperação local* (2^a Ed.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC/ CAPES/ UAB.

MEC; UNESCO. (2000). *Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI*. São Paulo e Brasília: Cortez: MEC/UNESCO.

MENEZES, E.T. & SANTOS, T.H. dos. (2002). "Gestão escolar" (verbetes). *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil*. São Paulo: Mídiamix Editora. Recuperado em 20 maio de 2015, de <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=375>.

OLIVEIRA, D.A.de. (org.). (2004). *Gestão democrática da educação*. Curitiba: IESDE.

OLIVEIRA, G.A. de. (2013). *O papel do gestor escolar*. Artigo publicado em 22 de julho de 2013. Recuperado em 30 setembro de 2015, de <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar>.

PADILHA, P.R. (2001). *Planejamento Dialógico*. São Paulo: Instituto Paulo Freire e Editora Cortez.

PARO, V.H. (1995). *Por dentro da escola pública*. São Paulo: Xamã.

PARO, V.H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Editora Ática.

PARO, V.H. (2012). *Gestão democrática da escola pública* (3^a. Ed. reimp.). São Paulo: Ática. Recuperado em 24 setembro de 2015, de <http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2014/03/gestaodemocratica.pdf>.

- PINHEIRO, O.M. (2012). *Plano diretor e gestão urbana* (2ª Ed. reimp.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC/ CAPES: UAB.
- POLONIA, A. da C.; DESSEN, M. A. (2005). Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola relações família-escola. *Psicologia Escolar e Educacional*, Brasília 9(2), 303-312. Recuperado em 20 setembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/pee/v9n2/v9n2a12.pdf>.
- POSSI, M. (2006). *Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais* (Vol. 2.). Rio de Janeiro: Brasport.
- SANTOS, M. C. A. L. dos. (2004). *Modelos de gestão: qualidade e produtividade*. Curitiba: IESDE.
- FERNANDES, M. E. S. ; MULLER, A. J. (2006). Função do Gestor na escola Pública. *Leonardo Póis*, Santa Catarina, 3, 129-134,
- SÃO PAULO. (2009). Plano Municipal de Educação da Cidade de São Paulo (PME). Out. 2009. Recuperado em 5 setembro de 2015, de http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/Documentos/pme/TEXTTO_PME.pdf.
- SAVATER, F. (1999). *Ética para meu filho*. São Paulo: Martins Fontes.
- SCARTEZZINI, C. (1994). *Dicionário francês-português*. São Paulo: Brasiliense.
- SEBRAE. (n.d.). *Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores*. Recuperado em 30 setembro de 2015, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Tr%C3%AAs-estilos-de-lideran%C3%A7a-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores>.
- VALLERIEN, J. & DIAS, J. A. (1997). *Gestão da escola fundamental*. UNESCO: Cortez.
- VASCONCELLOS, C. dos S. (1995). *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertad.
- ZAGURY, T. (1997). *Educar sem culpa*. A Gênese da ética. São Paulo: Record.
- WEBER, L.N.D.; PRADO, P.M.; VIEZZER, A.P.; BRANDENBURG, O.J. (2004). Identificação de Estilos Parentais: O Ponto de Vista dos Pais e dos Filhos. *Psicologia, reflexão e crítica*, Paraná, 323-331. Recuperado em 20 setembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a05v17n3.pdf>.
- WITTMANN, L.C. (2004). *Práticas em gestão escolar*. Curitiba: IBPEX.

Recebido em janeiro de 2016

Aprovado em março de 2016