FACULDADE Eficaz
BOLETIM

DEMOCRACIA E AUTONOMIA NA GESTÃO ESCOLAR: COMPARTILHAR TAREFAS

OLIVEIRA, Kamylla Diniz de

Resumo: As instituições de ensino, no atual contexto, são contempladas com a eleição direta para a escolha do diretor, porém, são muitas as tarefas desse administrador para conduzir a escola sob sua direção, em especial a de efetivar uma gestão de forma democrática e compartilhada que vá de encontro com o objetivo central: a qualidade do ensino-aprendizagem, em meio às tantas questões sociais e a diversidade cultural presentes no espaço escolar. Nesse contexto, objetiva-se aqui dar ênfase ao trabalho do gestor e mostrar as possibilidades de uma administração interativa ,transparente e mais autônoma no âmbito escolar, que envolva toda a comunidade escolar , com vista à prática da gestão democrática ,bem como apresentar uma reflexão sobre a temática :democracia e autonomia na gestão escolar, por meio da leitura e análise da Lei de Diretrizes e Bases da Educação(LDB) para estabelecer relações entre as referências bibliográficas de fundamentação teórica dessa temática de estudo, com as ideias e relatos de alguns profissionais que atuam dentro da área de educação. É na gestão democrática que a escola pode garantir sua autonomia e o sucesso em prol da administração escolar e da qualidade do ensino .

Palavras-chave: Democracia. Autonomia. Gestão Escolar. Compartilhar

Abstract: The educational institutions, in the present context, are contemplated with the direct election for the director's choice, but there are many things to do of this director to lead the school under his direction, in particular to carry out a democratic and shared with the central objective, the quality of teaching-learning, amidst the many social issues and cultural diversity present in the school space. In this context, the objective here is to emphasize the work of the manager and to show the possibilities of an interactive, transparent and more autonomous administration in the school environment, involving the whole school community, with a view to the practice of democratic management, as well as presenting a reflection On the theme: democracy and autonomy in school management, through the reading and analysis of the Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB) to establish relationships between the bibliographical references of theoretical foundation of this thematic of study, with the ideas and reports of Some professionals who work within the area of education. It is in democratic management that the school can guarantee its autonomy and success in favor of school administration and the quality of teaching.

Keywords: *Democracy. Autonomy. School management. To share*

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática já é uma realidade nas escolas públicas; não é um processo fácil, pois para que uma instituição de ensino possa ofertar um espaço físico de trabalho harmonioso e de qualidade, visando o ensino e uma boa administração, é preciso haver uma soma de esforços entre os envolvidos nesse processo, para se estreitar os laços de amizade, parceria e cooperação no âmbito escolar. Portanto o papel do gestor é muito importante, ele deve estar comprometido com a comunidade escolar, uma vez que ,é de forma direta, por meio de eleição, que ocupa o cargo que lhe é confiado . Compete a ele administrar e gerir com responsabilidade tudo o que se refere à escola e ao ensino ali ofertado; sabe-se que não é tarefa fácil , uma vez que tem que lidar com uma grande diversidade cultural de alunos e de pessoas à sua volta, além de acumular a função de gerir a parte administrativa e financeira ,bem como de conduzir e orientar os funcionários e agentes de apoio: merenda ,limpeza, professores , equipe pedagógica ,colegiados ,alunos etc... o que vem sobrecarregando suas funções dentro do cargo de diretor-gestor.

Com essa realidade, faz-se necessário que , no âmbito da instituição de ensino, haja uma gestão inovadora e compartilhada entre o gestor e as categorias que fazem parte do quadro de funcionários da escola , a fim de buscar um bom funcionamento estrutural e de relação humana nesse espaço e, consequentemente, o êxito no ensino-aprendizagem e na gestão escolar; para isso o diretor deve conhecer suas funções e estar por dentro das leis que regulam todo trabalho interno, objetivando assegurar o direito de todos ,inclusive dos pais ,alunos e colegiados; ser ponderado e sábio para lidar com as diversas questões oriundas da relação pessoal com a sua equipe de trabalho e aquelas que envolvam questões de infraestrutura . Assim, agir de forma compartilhada e transparente, é um passo democrático na busca do enfretamento dos problemas, quer sejam de ordem pedagógicos, estruturais, bem como financeiros que surgem e /ou ocorrem no espaço escolar, o que não significa transferir tarefas ou tirar as responsabilidades do gestor, mas sim atrair os envolvidos, ou seja, o coletivo escolar, para unirem forças junto ao diretor na resolução dessas questões do cotidiano da escola; Valerien (1993, p.79), acrescenta que:

> [...] A transferência de tarefas e de responsabilidades [desconcentração] ou do poder de decisão [descentralização], não se faz sem repercussões sobre o papel do diretor da escola, da mesma forma como também influi no grau de participação dos membros da comunidade educativa (professores, pais, coletividade local).

Diante do exposto se questiona: de que forma propor uma gestão escolar inovadora e compartilhada? Como o gestor deve proceder diante das tantas funções que lhe compete o cargo? Não deixa de ser um desafio, pois a função do gestor exige muito compromisso e trabalho, uma vez que uma escola inteira está sob sua responsabilidade. Por isso, justifica-se aqui, enfatizar a temática de estudo: democracia e autonomia na gestão escolar, para

apresentar as possibilidades da gestão democrática dentro da Lei e da análise de autores que destacam essa temática. Dessa forma, pretende-se destacar a importância do trabalho coletivo, entre gestor e comunidade escolar, na busca de parcerias para a tomada de decisões e no enfrentamento dos desafios no âmbito escolar, junto àqueles que estão sob seu comando e liderança. Sendo assim, relevante fazer uma análise das Leis e autores que contemplam a temática de estudo, no sentido de demonstrar que democracia e autonomia podem fortalecer os laços entre gestor e coletivo escolar, em prol do sucesso da gestão escolar e da qualidade no ensino-aprendizagem.

Portanto é necessário que o gestor seja uma pessoa comunicativa e aberta ao diálogo; considere as opiniões e sugestões do grupo, e, dessa forma, possa trilhar caminhos e buscar alternativas junto ao seu coletivo, a fim de que haja mais participação e harmonia entre os responsáveis e/ou compromissados com funcionamento da instituição.

A pesquisa foi fundamentada por meio da leitura e análise bibliográfica sobre a temática de estudo e pesquisa de campo para se estabelecer relação entre a temática e as funções do gestor dentro da prática da gestão democrática e sua ação junto ao coletivo escolar.

Desse modo, objetiva-se aqui propor uma reflexão sobre a gestão escolar , com enfoque no trabalho do gestor , dentro do processo democrático da administração e organização do trabalho pedagógico e funcional da escola de forma articulada com os órgãos colegiados e demais envolvidos nesse processo; ainda destacar os pontos relevantes dessa gestão ,bem como analisar o respaldo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em prol da gestão democrática na escola pública fundamental e do ensino como um todo ,associando às ideias dos autores que fundamentaram o tema dessa pesquisa.

Espera-se com essa pesquisa mostrar as possibilidades do trabalho em equipe, a parceria gestor e comunidade escolar, por meio do compartilhamento de tarefas ,com vista à democracia e autonomia , defendidas nas leis educacionais e por outros autores citados nesse trabalho e que vêm colaborando para uma gestão democrática nas escolas de ensino fundamental.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão democrática ,no atual contexto educacional, tem sido uma proposta para se garantir a harmonia no ambiente de trabalho entre os envolvidos e comprometidos com o gerir o espaço escolar .O ato da democracia faz-se necessário para que a escola e os que fazem parte dela tenham sucesso em todos os sentidos, desde a parte da gestão administrativa ,pedagógica ,funcional ,até a promoção do ensino-aprendizagem dos alunos e sua formação social, pois a escola acumula hoje, a função social de contribuir para a formação de cidadãos; por isso , toda ação a ser desenvolvida nesse ambiente escolar, deve ser aquela que envolva a comunidade escolar e colegiado , para que tarefas sejam compartilhadas e ideias e sugestões possam ser

decididas e acatadas em grupo, visando atender as necessidades da instituição de ensino. Assim define a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96 sobre a gestão democrática em seu artigo 14:

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

Nessa concepção, o papel do gestor é de estreitar os laços com sua equipe, claro que observando e respeitando as leis e regimentos que norteiam as suas ações e que lhe dá autonomia e competência para gerir as questões da escola e na tomada de decisões, a fim de que ocorra uma gestão transparente e democrática de fato e os objetivos sejam alcançados de forma consistente e consensual. Ainda em consonância com a mesma Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) acima citada, em seus artigos 15 e 56 é descrito que:

> Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público; o Art. 56 – VI: gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Percebe-se que a Lei que rege a Educação, assegura e viabiliza uma gestão mais autônoma às escolas, o que favorece uma relação de maior diálogo entre gestor e equipe escolar para redefinirem e compartilharem tarefas, de forma que os objetivos e metas sejam alcançados em prol de uma boa administração e qualidade na educação, concretizando-se aí a gestão escolar democrática, pautada no princípio da autonomia pedagógica. Essa Lei de Diretrizes da Educação permite também ao gestor e sua equipe, construírem juntos, documentos que regem e norteiam todo o trabalho da escola, sendo já uma realidade nas diversas escolas de ensino fundamental como: o Regimento Interno, o Projeto Político Pedagógico(PPP) e também de criarem seus órgãos colegiados como : o Conselho Escolar , a Associação de Pais Mestres e Funcionários (APMF),Grêmio Estudantil , podendo fazer parte, pessoas que já participam no interior da instituição, como de outros segmentos da comunidade escolar , para o enfrentamento dos desafios no decorrer da gestão ,quer sejam de ordem administrativa ou pedagógica.

É na interação entre esses órgãos colegiados que a gestão democrática já ocorre, com a participação ativa dos seus membros junto ao trabalho do gestor, o que fortalece a tomada de decisões para promover intervenções e inovar a administração no âmbito escolar de forma coletiva e compartilhada, como bem destaca Abranches (2003, p. 14):

> Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Nesse contexto, percebe-se a importância da atuação do gestor em associar-se com aqueles que podem fazer a diferença para o sucesso da gestão político-administrativa e pedagógica no processo da formação socioeducativa dos estudantes. Paro, (apud BUSS, 2008, p 34) salienta que : "[...] é essencial a participação do gestor escolar no processo político-pedagógico da escola, pois sua atuação pode ter implicações sobre a transformação social, dentro e fora da escola"; o mesmo autor ainda descreve que a função do gestor é de "[...] realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento das necessidades educacionais de sua clientela ". (Ibid. p. 35), ou seja, colaborar também, para o processo de ensino-aprendizagem.

Mesmo com o respaldo da Lei, que assegura a autonomia às unidades públicas escolares no processo da gestão democrática, é complexo para o gestor organizar e dividir tarefas ; é necessário que o mesmo conheça e saiba o que realmente a escola sob sua direção precisa para o seu bom funcionamento, como também, estar a par das questões que envolvem o pedagógico, o administrativo, e demais funcionários da escola ,etc..., para buscar parcerias e mobilizar os envolvidos nesse processo, na resolução dessas questões, de forma articulada, dentro de um espaço físico estruturado e organizado. Nessa perspectiva, o sucesso da gestão e educação escolar, depende da atuação e compromisso de todos. A esse respeito Lück (2000, p. 7) reforça que:

2. METODOLOGIA

A pesquisa teve uma abordagem teórico-descritiva, por meio da pesquisa e análise bibliográfica sobre a temática de estudo ,associada a uma pesquisa de campo numa escola de ensino fundamental ,por meio de entrevista a um gestor ,um professor e um funcionário do administrativo, para se estabelecer relação entre a temática e as funções administrativas do gestor dentro da prática da gestão democrática e sua ação junto ao coletivo escolar em prol do sucesso da gestão e do ensino-aprendizagem. A temática de estudo , democracia e autonomia na gestão escolar, foi fundamentada e aqui analisada a partir da leitura e análise da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de livros e pesquisa na Internet sobre autores bibliográficos que descrevem e comentam sobre a temática da gestão escolar.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Viu-se que, mesmo com o respaldo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seu art. 14, que define para as escolas normas da gestão democrática, é complexo o trabalho do gestor, pois conduzir uma escola e vários setores a seu cargo não é fácil; todos devem unir forças em prol dessa luta, que visa favorecer o processo democrático e uma gestão mais autônoma e compartilhada dentro do ambiente de trabalho, de forma articulada com o apoio da comunidade escolar

Nesse contexto, o gestor precisa conhecer a Lei que rege a educação e, dessa forma, construir coletivamente documentos que possam nortear e favorecer um trabalho em equipe junto ao seu colegiado e que seus membros conheçam e saibam dos princípios da gestão democrática e estejam dispostos a colocarem em prática , por meio da troca de ideias e opiniões, um sempre ouvindo o outro, no sentido de garantir o sucesso do trabalho no ambiente escolar e da administração como um todo; Freire (1995, p.91), defende que:

> É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade

Diante dessa realidade, adequar uma gestão democrática e autônoma, que envolva a comunidade escolar no cotidiano de trabalho da escola, é complexo , por isso, o diretor-gestor além de conhecer, deve expor a Lei e documentos que contemplam esse tipo de gestão àqueles que estão sob sua administração e responsabilidade, ter bom senso e muito diálogo , saber ouvir a opinião de todos sobre como conduzir da melhor maneira possível o trabalho em equipe, e assim, fortalecer os laços junto ao seu colegiado, para que cada um desenvolva ,com êxito, as ações partilhadas no ambiente da escola; Sobre isso, Arco Verde (2007, p.8), complementa que:

> [...] o Regimento Escolar deve assegurar a gestão democrática da escola, possibilitar a qualidade do ensino, fortalecer a autonomia pedagógica, valorizar a comunidade escolar, através dos colegiados e, efetivamente, fazer cumprir as ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola.

[...] o Regimento Escolar deve assegurar a gestão democrática da escola, possibilitar a qualidade do ensino, fortalecer a autonomia pedagógica, valorizar a comunidade escolar, através dos colegiados e, efetivamente, fazer cumprir as ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola.

Entretanto, é necessário que os envolvidos nesse processo estejam cientes do que é a política da autonomia e que a gestão democrática defendida pela Lei e documentos internos da escola, viabilizam uma política de união a favor do bom andamento administrativo, funcional e pedagógico nesse espaço de ensino; que não seja entendida como aumento de carga horária ou serviço e sim como forma de enfrentamento coletivo dos desafios e problemas do cotidiano escolar. Fontes (apud Borges,2008) argumenta que:

> [...] de nada adianta até mesmo uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que conceda autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se diretores, professores, pais, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político de autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva.

Conforme relato de um diretor de uma escola de ensino fundamental, todo gestor que pratica a gestão democrática participativa, realmente preocupado com a aprendizagem dos alunos e o bom andamento administrativo da escola, precisa utilizar-se da comunicação para que todos possam compreender a proposta democrática de seu trabalho ; que um gestor deve saber lidar com pessoas, sendo isso, para ele ,uma qualidade de líder, pois o trabalho no cotidiano escolar depende de uma boa interação com pais, professores, alunos ,funcionários e comunidade escolar; que uma postura séria e correta frente aos processos de tomada de decisões e às ações partilhadas ,são necessárias para que haja o respeito e harmonia e, dessa forma, efetive um grupo coeso e pronto para ajudar em todos os momentos; acrescentou que , dentro da administração, o gestor deve somar , pois nenhum time consegue alcançar seus objetivos se cada um caminhar para onde acha que deve ir, sem ter uma direção de grupo ; disse que saber dividir as tarefas de acordo com as potencialidades de cada um é fundamental para o êxito da caminhada, pois na opinião dele, uma das competências fundamentais para o sucesso da gestão é a disciplina e o comprometimento, pois ninguém chega ao sucesso sem esses valores ;relatou que se não houver comprometimento de todos ou como se diz popularmente , “se não vestirmos a camisa da escola” , esta tende ao fracasso, concluiu o gestor.

Nessa ideia, uma professora acrescentou que o diretor da sua escola é aberto ao diálogo, sempre se reúne com os funcionários para troca de ideias, aceita sugestões, expõe e esclarece dúvidas; repassa verbalmente e via mural, informações de ordem pedagógica, financeira, administrativa, para que ninguém fique sem informações. Todos os eventos promovidos são discutidos em equipe, com a comunidade escolar, sendo esses eventos abertos ao público local; que o coletivo escolar participa na construção de documentos internos que norteiam os trabalhos no espaço escolar, como Regimento Interno, Plano de Ação da escola e Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano Docente, onde cada membro expõe a real necessidade da escola e dá sugestões. Sempre que necessário o gestor se reúne para análise e discussões dos problemas e desafios sociais e/ou pedagógicos a serem enfrentados com os alunos e família, pouco presente nesse processo, durante o ano letivo.

Em relação aos trabalhos da secretaria da escola, um profissional do administrativo relatou que o diretor é comunicativo, dá apoio na parte de documentos e no setor financeiro; há um trabalho em equipe com o gestor ,sendo está uma pessoa transparente , pois sempre passa as informações referentes aos documentos a serem expedidos pela secretaria; que todos nesse setor são convidados para as reuniões de interesse coletivo; disse ,enfim, que é muito bom essa forma coletiva de trabalho, tudo fica mais fácil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que a prática da gestão democrática vai muito além do simples gerir a escola, abrange uma soma de responsabilidades coletiva em prol da própria gestão e do ensino. O gestor tem respaldo da Lei, podendo construir, coletivamente, os documentos internos que regem os trabalhos na escola, dentro dessa prática de gestão, para desenvolver sua função, o que favorece o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões de ordem administrativas, financeiras e pedagógicas.

Esse tipo de gestão articulada e interativa só tende a colaborar para que muitas escolas se organizem para superarem os desafios ; que o líder condutor da instituição possa ter disposição para o trabalho coletivo para que a instituição de ensino cresça dentro de uma gestão participativa e democrática pautada nos princípios éticos e legais, com muito respeito e compromisso de todos.

Que a proposta da Gestão democrática, seja uma prática constante dentro das escolas e possa ser vista como forma de propiciar um ambiente de trabalho harmonioso e mais prazeroso, bem como de possibilitar e/ou garantir que o gestor desempenhe suas ações com autonomia e transparência junto a sua equipe e comunidade escolar, visando a qualidade do ensino-aprendizagem e o sucesso da gestão escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar**: Espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

ARCO-VERDE, Yvelise Freitas de Souza. **Caderno de apoio para elaboração do regimento escolar.** Secretaria de Estado da Educação - SEED/PR, Curitiba, 2007, p. 08.

BORGES, Benedito. **Gestão democrática da escola pública** - perguntas e resposta,2008.Disponível em:

http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_benedito_borges.pdf . Acesso em 06/02/2017.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº 9394/96. Brasília: Imprensa Oficial, 1996.

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: ASSELVI, 2008.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar.** Olho D'água. 6. ed., 1995.

LUCK, Heloísa (org.). **Gestão Escolar e formação de gestores**. Em Aberto. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília, v. 17, n. 72, p 1-195, fev. /jun. 2000.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento.** São Paulo: Cortez; [Paris]:UNESCO:[Brasília]:Ministério da Educação e Cultura,1993.