

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: CAMINHO PARA A CONSOLIDAÇÃO DA ESCOLA PARTICIPATIVA**

### **DEMOCRATIC MANAGEMENT: WAY TO CONSOLIDATING THE PARTICIPATORY SCHOOL**

**RAIMUNDO MAI SILVA SARRAFF** maisarraff@hotmail.com

#### **RESUMO**

A gestão democrática da escola pública rompe barreiras, discute interdisciplinaridade, constrói projetos, define a escola enquanto instituição social. Uma escola democrática se preocupa com a formação integral do educando, sua vida, seus valores, suas organizações, considera-o como um ser completo, indissociável e capaz, pronto para o trabalho e para o desenvolvimento de seu papel principal, o exercício da cidadania. O principal objetivo desse artigo é subsidiar a compreensão da gestão democrática e o papel do diretor escolar dentro dessa nova abordagem. Diferencia gestão de administração e aponta diretrizes que podem auxiliar as ações do diretor na escola participativa. Conclui-se que a autonomia da escola é um processo em construção e o seu desempenho está diretamente ligado a uma tomada de consciência dos seus envolvidos.

#### **PALAVRAS – CHAVE:**

Gestão democrática, Administração, Direção escolar, Autonomia, Escola participativa.

#### **ABSTRACT**

The democratic management of public school breaks barriers, discusses interdisciplinarity, builds projects, defines the school as social institution. A democratic school cares about the integral formation of educating, their life, their values, their organizations, be considered as a complete being, inseparable and capable, ready to the work and to the development of its primary role, the exercise of citizenship. The main purpose of this article is to subsidize the understanding of democratic management and the school director's role within this new approach. It differentiates administration and management and points guidelines that can assist the Director's actions in participatory school. It is concluded that the autonomy of the school is under construction and its performance is directly linked to an awareness of its involved.

#### **KEY WORDS:**

Democratic management, Administration, School management, Autonomy, Participatory School.

## INTRODUÇÃO

Gestão escolar democrática é uma discussão atual que tem despertado interesse de diversos segmentos sociais. As análises aqui apresentadas permitem compreender os diferentes modelos de administração escolar e seus reflexos na qualidade do processo de ensino da escola pública. Definimos gestão escolar democrática como um sistema que possibilita a constituição de uma escola participativa. Compreender esse paradigma e sua relevância política e social é o principal objetivo desse artigo. Destaca-se o posicionamento do poder público e dos profissionais da educação, ao mesmo tempo apresenta abordagens que podem levar a escola à conquista da sua autonomia e conseqüentemente à emancipação de seus integrantes.

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A educação é o princípio básico para o desenvolvimento da sociedade. À medida que a humanidade evolui, modificam-se as concepções, surgem novos paradigmas e se faz necessário compreender diferentes padrões socioculturais que se instalam.

Valeriem (2002), em sua obra *Gestão da Escola Fundamental*, enfatiza que a educação libertadora cria perspectiva para outra forma de administração escolar, a gestão democrática e, por falta de entendimento do que seria esse novo sistema, surgem várias discussões que tentam comparar gestão pública com a gestão escolar.

O termo gestão representa uma ação ou efeito de gerir, gerência, administração ou simplesmente a ação de governar, também pode ser o período de uma administração ou governo. Por outro lado, gestão escolar, difere de gerência e de administração, é um pouco mais complexa, por se tratar de educação. Educação é uma apropriação da cultura humana produzida historicamente e a escola, uma instituição que a promove num conjunto de ações que envolvem afeto, emoção e ao mesmo tempo, sensatez.

Administrar uma escola pública não reduz a aplicação de métodos e técnicas, importadas, muitas vezes, de empresas que nada tem a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia de administração especificamente

capitalista, cujo objetivo é o lucro. Administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, por outro lado, administrar a escola exige permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los, implícito no ato educativo (Valeriem, 2002).

Para Libâneo (2001), a gestão democrática não está apenas no processo organizacional, mas sim como um imperativo social e pedagógico. A escola não pode desconsiderar que ela é uma instituição social e como instrumento de formação é nela que se acentuam os mais diversos aspectos e estruturas de personalidades humanas. A escola é um ambiente social e, aí se acrescenta, que enquanto social ela precisa ter direcionamento político e pedagógico, com objetivos claros e intenções definidas.

Numa gestão escolar democrática, as ações educativas têm uma intenção, um rumo a seguir, uma ação direcionada nos métodos e conteúdos com planejamento consciente e participativo. As práticas da gestão e da direção se concretizam na ação educativa de forma solidária e construtiva, pois, assim, se torna mais presente o exercício da cidadania.

Qualquer ação isolada tem demonstrado resultado em mero paliativo aos problemas enfrentados e, a falta de articulação entre eles explicaria casos de fracassos e falta de eficácia na efetivação de esforços e despesas para melhorar o ensino.

Tomando por referencia a autora, a promoção de uma gestão escolar democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidade no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos do sistema educacional. As unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, adequá-las às suas necessidades. Adentrando nesse processo, a escola vai construindo sua autonomia e tornando-se mais eficaz no desenvolvimento da sua prática pedagógica.

A escola representa um conjunto em todos os seus sentidos e a sua fragmentação bloqueia o desenvolvimento do processo de ensino. A gestão democrática diferente da administração enfatiza o vínculo da expressividade, decisões, posturas e atitudes de um trabalho emancipatório, capaz e comprometido com a sociedade.

## DIFERENCIANDO GESTÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Gestão não é substituição de administração. Lück (2001) considera que o termo gestão tem sido utilizado de forma equivocada, como se fosse substituto do termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sobre gestão e ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vem ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança de administração para gestão é radical.

Administração está associada à organização, direcionamento e controle. Gestão é globalizante, possuem dimensões políticas e sociais, ação e transformação, participação e cidadania.

Não se trata de uma substituição de terminologia. A Gestão não tem por objetivo suprimir a administração, mas superar suas limitações. “Revitalizar a visão de administração científica seria ineficaz e corresponderia a fazer mera maquiagem modernizadora” (Perel, 1977; Treckel, 1967).

A gestão abrange concepções não abarcadas pela administração, como o projeto político pedagógico, a compreensão da dinâmica conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização, compreensão de que o avanço das organizações se assenta mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos (Lück, 2001).

A concepção de gestão, superando a de administração é uma tomada de consciência. Kosik (1976:18), afirma: “o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si”.

Os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e, como tais, devem ser entendidos. Assim, ao se concretizarem por uma rede de relações demanda um novo enfoque de organização. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização do ensino.

1 Teoria desenvolvida por Taylor, na década de 70, cujo propósito de valor era o desenvolvimento do homem como uma mercadoria

A ótica da gestão não prescinde, nem elimina a ótica da administração educacional. Apenas a supera, dando a esta um novo significado, mais abrangente e de caráter potencial transformador. Daí porque ações propriamente administrativas continuarem a fazer parte do trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, como controle de recursos e de tempo.

Os argumentos que fundamentam e justificam a proposta de uma gestão para a educação assentam-se, inicialmente, na compreensão da administração, no seu sentido geral, como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 1986, p.18). Isto significa que a administração é uma atividade produzida pelo homem, capaz de orientar ações com vistas pré-estabelecidas e uma forma particular de trabalho, que se ocupa com a organização do esforço coletivo, isto é, com a organização do trabalho na sociedade.

A administração, por ser uma ação social e política, gera práticas contraditórias, uma vez que serve tanto para organizar o trabalho de forma autoritária, quanto para fazê-lo de maneira democrática e participativa.

Apesar deste desvelamento, a prática administrativa no Brasil, especialmente a administração escolar, apresenta-se continuamente conformada com a situação, fundamentando-se na imposição e na coação legal e burocrática. Essa tradição possui suas raízes no autoritarismo da sociedade política e nos interesses dominantes. Procura enfatizar técnica neutra da administração que tem orientado a ação administrativa em direção ao centralismo burocrático, ocultando sua dimensão política intencional oposta ao trabalho participativo.

Essa visão de administração recebe notável reforço na década de 70, quando a educação é valorizada e legitimada pela Teoria do Capital Humano<sup>1</sup>, quando serão promovidas ações na área educacional voltada para a modernização da escola e a preocupação com os métodos e técnicas que se caracterizam pela neutralidade, objetividade e racionalidade. Conforme afirma Costa (1984, p.142):

O modelo de homem eficaz dentro da sociedade burocrática e planificada é este indivíduo destituído de qualquer qualificativo pessoal, sempre apto a funcionar como uma peça mecanizada na engrenagem econômica-administrativa.

A pressão dos professores, a resistência e a contestação dos alunos e a participação da sociedade civil exigiram novos rumos às práticas administrativas da educação, interferindo e requerendo do administrador uma revisão de suas posturas, sua reavaliação e o abandono do autoritarismo em benefício da representação democrática.

A partir dessas lutas, a escolha dos cargos administrativos de direção, nos diferentes níveis de ensino, vem acontecendo em alguns estados e municípios por meio de eleições diretas, exigindo do eleito representatividade e compromisso com o nível de ensino que administra. Do ponto de vista do discurso, geralmente os diretores eleitos tendem a qualificar a democratização das relações de poder, no interior da área administrativa e na ampliação de seus esforços, com a participação dos envolvidos, que saindo de um único centro de poder, culmina com o exercício de uma administração colegiada.

Segundo Calligaris (1991) este movimento é agendado no conjunto da sociedade, no chamado período de “abertura política”, recebendo no seu transcurso a influência das práticas políticas do país, frequentemente marcadas pelo clientelismo político e pelo corporativismo de interesses. Isso se explica pelo composto colonizador, colonos e escravos, presente na formação do povo brasileiro, que, pela ausência da função paterna interditora, carece da organização de um quadro social que lhe forneça a cidadania e a identidade.

A busca contínua de uma função paterna, que lhe outorgue a filiação procurada, acaba medindo qualquer função paterna possível, pelo gozo ao qual ela poderia dar acesso [...] Isso abre as portas do clientelismo e da corrupção, pois o cargo que ocupo vale na medida em que posso dar prova patente do meu poder, só podendo sustenta-lo numa definida demonstração, onde o exercício do cargo se confunde com o gesto que comprova o seu valor (CALLIGARIS, 1991, p. 61-62).

Assim se estabelece uma cadeia, na qual o poder se sustenta pela sua demonstração ostensiva e, de preferência, criativa para sua plateia, pois a “função paterna vale pelo gozo que exhibe e promete” (CALLIGARIS, 1994, p.65).

No sentido restrito da administração, seu

caráter contraditório é reforçado pelo confronto dos interesses da classe no interior do processo de trabalho coletivo, pois é o que vai definir o perfil de uma administração, se é autoritária ou democrática (PARO, 1986, p.28).

A gestão democrática faz parte de um processo coletivo e totalizante, cujo requisito principal é a participação efetiva de todos. É obvio que somente a prática reiterativamente vivenciada no cotidiano demonstrará o conteúdo de uma gestão dessa natureza.

Vale ressaltar que a democracia não é um produto acabado, mas um processo em constante construção, historicamente definido e eternamente inacabado, da mesma forma a gestão democrática deve ser vista como processo em construção que se modifica e entra em crise, mas que é capaz de se reestruturar, quebrar barreiras e criar novos desafios.

### **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

As complexidades contemporâneas nos levam a refletir sobre as ações pedagógicas e seus valores. Sabe-se que não há um modelo perfeito de educação, entretanto, é através dela que se constituem os valores, daí a necessidade de pensarmos uma educação que priorize a formação de um cidadão dotado de liberdade, consciência e participação social.

Libâneo (2001, p. 111), no capítulo VII, da obra “Organização e Gestão da Escola: teoria e prática”, afirma:

Faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que aos objetivos sociais e políticos da escola correspondam estratégias compatíveis de organização e gestão.

A sociedade neoliberal e globalizada exige mão de obra qualificada, no entanto, vem ofertando uma formação compensatória e, uma educação compensatória foge da moralidade, da justiça social e da legitimidade de valores.

Uma escola que não tem seus objetivos voltados para os excluídos é porque ainda não se definiu enquanto uma instituição social. Infelizmente, vivenciamos ainda um tempo sem fulgurações, um tempo de repetição. Santos (1996) afirma:

O grão de verdade da teoria do fim da história está em que ela é o máximo de consciência possível de uma burguesia internacional que vê finalmente o tempo transformado na repetição

automática e infinita do seu domínio. O longo prazo colapsa assim no curto prazo e este, que foi sempre a moldura temporal do capitalismo, permite finalmente a burguesia produzir a única teoria da história verdadeiramente burguesa, a teoria do fim da história. O homem e a mulher veem-se perdidos.

A escola não deve simplesmente se tornar uma mera repetidora do sistema capitalista. À medida que a sociedade evolui, a escola também precisa evoluir, estar à frente e conduzir o processo de transformação.

## **O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA PARTICIPATIVA**

O movimento da descentralização de poder da escola pública tem conduzido a sociedade a uma participação mais direta nas tomadas de decisão da comunidade escolar.

São necessários cuidados na hora de falarmos de escola democrática, pois não podemos perder a sensatez de que a escola está diretamente ligada a um sistema que funciona através de leis pré-estabelecidas. Porém, é na escolha dos diretores, na realização do projeto político-pedagógico, na criação do conselho escolar e na fiscalização dos recursos financeiros, atuando como autoridade deliberativa, que a comunidade escolar vai fazendo o diferencial.

A eficiência da gestão democrática não está somente na gerência pedagógica e financeira, pois esse projeto envolve professores, técnicos, pessoal de apoio, alunos e a comunidade. Infelizmente, nas múltiplas tarefas da gestão, muitos diretores modernos e atualizados têm uma prática tradicional.

Vários profissionais da educação questionam por que se deve optar pela participação na gestão escolar se a autonomia das instituições de ensino é delimitada, desde a nomeação de seus diretores até o controle dos gastos de seus recursos. Cabe aqui uma observação: se a escola adotar essa nova concepção de ensino e organização teremos uma melhor qualidade pedagógica, um currículo voltado para a realidade escolar e social, aumento do profissionalismo, combate ao isolamento, motivação, apoio comunitário e desenvolvimento dos objetivos comuns.

Na gestão participativa, criamos um ambiente também participativo. Precisa também se ter clareza de que mudanças acontecem de forma gradativa e essa abertura é o primeiro passo.

Entretanto, é competência do diretor promover o ambiente participativo, criar clima de confiança, ter visão de conjunto, valorizar as capacidades, associar esforços, eliminar divisões, estabelecer mudanças de trabalho centradas nas ideias - e não em pessoas - e ter consciência da responsabilidade em conjunto.

Na gestão participativa, o diretor precisa ter consciência que sozinho ele não solucionará problemas. Na ação partilhada, teremos escolas eficazes e agentes comprometidos.

É importante salientar que a escola é uma instituição regulamentada por legislação, e se faz necessário entender que os textos legais são elaborados pela administração central ao longo dos meses e dos anos, em função dos problemas surgidos. Sua publicação no diário oficial segue uma ordem cronológica.

O diretor escolar tem necessidade constante de observar as leis e, infelizmente, não há uma “Consolidação de Leis e Regulamentos” que apresente uma organização por assuntos, pois a legislação é específica de cada Estado. Nesse caso, propomos que o diretor elabore uma síntese da legislação atualizada, em nível estadual e nacional. Esta síntese será útil na hora de tomar esta ou aquela decisão, para instruir os professores, que podem querer saber a razão deste ou daquele procedimento ou desta ou daquela decisão, para responder aos pais e aos elementos da comunidade mais ativa, sempre desejosos de conhecer o funcionamento da escola.

Para Valerien (2002), os textos oficiais apresentam apenas parte da solução. É preciso assim, encontrar uma solução local para o problema, sem entrar em contradição com a legislação vigente.

Conhecer a legislação é ter a medida de seu espaço de liberdade e tomar consciência de seu grau de autonomia. O diretor de escola possui a capacidade de iniciativa, desde que respeite os limites estabelecidos pela legislação.

Popovic (1988) afirma: “é preciso conhecer a hierarquia dos textos legais para determinar o que é essencial e o que é secundário, para distinguir entre espírito e a letra deste ou daquele texto”.

No Brasil, a Constituição Federal é a maior lei. Ela traça as grandes linhas de organização do país, tratando inclusive de educação. Depois, vêm as Leis Complementares que desenvolvem, com mais pormenores, normas da própria

Constituição. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) é uma lei complementar.

Temos também as leis elaboradas pelo poder legislativo, que estabelecem normas a serem obedecidas nacionalmente. Existem os decretos que são promulgados pelo poder executivo, que em geral estabelecem procedimentos para o cumprimento das leis. Outros textos legais de origem do poder executivo são as portarias, circulares e instruções ou ordem de serviços.

Para o autor, a quantidade de textos oficiais que dizem respeito à direção de escola se torna cada vez mais exaustiva e complexa, a cada ano, e traduz bem a diversidade das competências atribuídas ao diretor de escola. Aqui, apresentamos algumas atribuições do diretor escolar, que podem auxiliar no desempenho de seu trabalho enquanto gestor:

- a) Organizar as atividades de planejamento no âmbito escolar;
- b) Subsidiar o planejamento educacional, responsabilizando-se pela atualização, exatidão, sistematização e fluxo dos dados necessários ao planejamento do sistema de ensino e ter consciência dos recursos físicos, materiais, humanos e financeiros;
- c) Elaborar relatórios anuais da escola ou coordenar sua elaboração;
- d) Assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
- e) Promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos humanos físicos e materiais da escola;
- f) Garantir a disciplina e o funcionamento da organização;
- g) Promover a integração da escola, família e comunidade, proporcionando condições para a participação de órgãos e entidades privadas de caráter cultural, educativo e assistencial, bem como de elementos da comunidade nas programações da escola, assegurando a participação da escola em atividades cívicas, culturais, sociais e desportiva da comunidade;
- h) Organizar e coordenar as atividades de natureza assistencial;
- i) Criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educativo.

O conhecimento dos textos legais e sua correta aplicação constituem responsabilidade do diretor. Certamente, a legislação não pode prever, nem regulamentar tudo. Há casos em

que sua falta ou insuficiência constitui um desafio para o diretor.

As tarefas da gestão são exercidas de modo a deixar, ao diretor, liberdade de ação que lhe permita adaptar-se às circunstâncias. Têm sido numerosos os incentivos, dados ao diretor, para que ele mesmo e a escola a qual dirige sejam os atores privilegiados na procura de mudanças, na inovação educativa e no desenvolvimento comunitário.

## **O DIRETOR ENQUANTO UM GESTOR**

Para Valerien (2002), durante um longo período, a administração da educação, em nível da escola fundamental, consistiu numa tarefa bastante rudimentar. O diretor era encarregado de zelar pelo bom funcionamento de sua escola, concebida para distribuir um mínimo de conhecimentos iguais. Hoje, tal perspectiva está ultrapassada.

As transformações que surgiram, tanto no interior do sistema de ensino, quanto no meio social, provocaram mudanças na concepção da educação e no papel do professor no processo de aprendizagem.

O diretor de escola vem assumindo, pouco a pouco, uma importância cada vez maior na administração. Progressivamente, ele foi levado a desempenhar, num certo sentido, todas as funções. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, a fim de que sejam evitados choques de competência. Por um lado, o poder do diretor de escola é proporcional ao do supervisor; por outro, ao dos professores, porém, é preciso tomar decisões conjuntas, pois a escola é da comunidade e não do diretor.

Atualmente, a escola vem exercendo múltiplas funções, cuja diversidade crescente justificou e justifica a atribuição de progressiva autonomia e de mais ampla responsabilidade na gestão do calendário escolar, decisão sobre emprego do tempo, seleção de material didático e relação com a comunidade.

Contudo, a margem de autonomia situa-se mais na utilização dos recursos que na determinação das necessidades, o que não deixa de colocar um problema sério, ainda hoje, sem solução para maior parte dos sistemas de ensino. Apesar de sua relativa autonomia, a participação dos principais envolvidos (alunos, pais, professores e comunidade) é desigual, pois numerosos estudos revelam certa resistência por

parte dos professores e reserva parte aos pais, o que reforça a opinião relativamente divulgada sobre o “magnífico isolamento da escola”.

Este “fechar da escola sobre si própria” pode resultar de vários fatores: falta de formação do diretor em áreas específicas de gestão, de dinâmica de grupo, de relações públicas e humanas; falta de experiência de trabalho em equipe; informação e comunicação insuficientes; falta de apoio por parte do supervisor e da administração superior.

Segundo Valerien (2002), quando a escola se fecha para si, reduz o campo de participação dos diversos elementos da comunidade escolar a uma simples presença passiva. Nas instancias consultivas, tende a reforçar o papel e a função de direção. Quanto mais a estrutura e a organização do sistema de ensino forem centralizadas, mais a tomada de decisão dependerá da conduta do responsável, que pode originar uma decisão autocrática, consultiva, coletiva ou delegada.

Nessa tomada de decisão, surgem os diretores autocrático, democrático, “laissez-faire”, burocrático e o carismático.

Numa situação autocrática, encontra-se evidentemente um diretor que exige obediência, recusa qualquer discussão, determina o caminho a seguir e toma isoladamente as decisões, é um “sabe tudo” e é ele quem dirige.

O diretor democrático integra e utiliza no seu trabalho as ideias e as contribuições dos professores. Esta forma de direção implica acordo, discussão e participação dos professores na seleção da política a seguir e nas decisões a tomar. O responsável considera seu trabalho como sendo o de um moderador, que deve assegurar posteriormente a implementação das decisões.

A política do “laissez-faire” pode ser descrita de forma relativamente simples pela expressão “dar carta branca”. Esse tipo de diretor exerce um controle mínimo sobre os problemas administrativos e na resolução de suas dificuldades.

O modo burocrático de direção dificilmente pode ser considerado como um real enquadramento. Esse diretor preocupa-se apenas em cumprir suas funções “ao pé da letra” e exige que todos os regulamentos sejam escrupulosamente respeitados e as tarefas administrativas rigorosamente executadas, em conformidade com as exigências dos superiores hierárquicos. Tenta montar a organização

existente e assegurar o bom funcionamento de seus diversos elementos. Zela para que a rotina instituída não evolua. É um processo de enquadramento que reduz, no mínimo, os conflitos e as transformações.

O termo carismático significa “favorito de Deus” e implica a noção de irradiação magnética pessoal intensa e, também, espiritualidade interior profunda. Gandhi, Joana D’arc e Papa João Paulo II são exemplos de líderes carismáticos.

A maioria dos diretores exerce sua própria autoridade, misturando esses modelos. Entretanto, independente do estilo de direção e do comportamento do diretor, suas funções tornaram-se tão diversas, tarefas numerosas e tal a variedade de trabalho, que ele precisa, muitas vezes, de um assistente de direção e de meios administrativos adequados, inclusive os mais modernos.

Mas estas condições, muitas vezes, estão fora do alcance da maioria das escolas e, nesse caso, o diretor só pode contar consigo mesmo para a administração da escola em que dirige. A solução pode está na organização do trabalho em equipe e na delegação de certas tarefas aos professores.

Esta forma de trabalho não se impõe somente pela quantidade de trabalho burocrático. Justifica-se, ainda, por várias razões, como por permitir ao diretor que não fique aborrecido com as tarefas rotineiras e que se transforme mais num animador, que num burocrata, que se refugia atrás do regulamento para decidir isoladamente, permite aos professores demonstrarem suas capacidades e suas potencialidades, dá aos professores a oportunidade de poderem tomar parte ativa na administração, melhorando-se, assim, o clima de trabalho na escola.

O trabalho em equipe constitui, muitas vezes, o meio mais eficaz de atingir os objetivos visados. Além disso, a melhor maneira de assegurar rapidez à execução é evitar atrasos que acentuam permanentemente o peso e os inconvenientes da administração em relação ao ensino.

Para o autor, não se trata apenas de confiar o trabalho a um colaborador, caricaturando, dir-se-ia que se confiasse uma determinada tarefa a um professor e se ela fosse bem executada, os méritos seriam atribuídos ao diretor. Se fosse malfeita, a culpa caberia inteiramente ao professor.

É preciso definir o trabalho que se vai confiar. Na medida certa se delega, procurando sempre a valorização daquele a quem confia o trabalho. Com essas atitudes, a responsabilidade do diretor muda de natureza. Ele já não precisa exercer um controle rígido, mas apenas cuidar da eficácia do processo de trabalho coletivo que desenvolveu.

Certo número de medidas pode ajudar o diretor a ter êxito nesta arte de repartir tarefas e responsabilidades, mas é necessário transmitir toda a informação possível sobre os objetivos e a política geral da escola, fornecer explicações claras e precisas sobre o trabalho solicitado e responder as perguntas formuladas, atribuir o trabalho e o poder correspondente a essa responsabilidade, demonstrar confiança no elemento colaborador aceitando as decisões por ele tomadas, estar atento e ir colhendo informações de como decorre o trabalho de maneira a poder intervir utilmente, dando conselho, criando um clima de cooperação e evitando ressentimentos, encorajar e felicitar os professores pela qualidade da colaboração.

Enfim, convém interrogar-se sobre as tarefas que o diretor pode efetivamente compartilhar. É uma questão que varia de escola para escola, em função da dimensão do estabelecimento, do clima que ali reina e do estilo de direção adotada pelo diretor.

A divisão de tarefas deve situar-se no quadro de um verdadeiro trabalho em equipe. A tomada de decisão é, sem dúvida, a função mais importante do diretor. Na tendência atual a orientação é que associe a participação dos professores nos setores de decisão, pois assim, a coletividade desenvolverá um ambiente participativo.

Compartilhar tarefas e responsabilidades não é, apesar de tudo, o único meio de instaurar a participação nas decisões. Somente serão eficazes quando o trabalho for exercido numa equipe permanente.

Alguns diretores tentam criar uma “aparência” de participação, permitindo aos professores que participem apenas nas questões de caráter menor, reservando para si sua exclusiva capacidade de tomar decisões importantes. Esta situação pode acarretar certo ressentimento e atitudes negativas em relação ao seu trabalho.

Em sentido oposto, há certos setores em que os professores esperam que o diretor tome, sozinho, as decisões, porque acham que ele

é pago para isso. Parece evidente que uma das primeiras tarefas de um diretor é definir os setores de decisão em que os professores devem intervir. Depois, um sistema de comunicação perfeito assegura que os professores entendam de quais domínios devem participar.

A participação tem seus limites, pois, uma participação demasiada e ampla dos professores poderia suscitar resistências.

Afirmam Valerien & Dias (2002):

O diretor é, assim, levado a abordar duas questões fundamentais: em que nível do processo de decisão os professores devem intervir? De que maneira os professores devem intervir, sempre que são convidados? As respostas a estas duas questões determinam, em certa medida, o grau de liberdade, de influencia e até mesmo de poder, de que os professores poderão dispor.

Nesse processo, o diretor precisa ter clareza que a escola é beneficiada com a participação dos professores, estabelecer a distinção entre as funções do conselheiro e a verdadeira tomada de decisão, evitar pedir aos professores que tenham que se pronunciar sobre questões de pequena importância e sem qualquer relação com as suas funções, instituir um verdadeiro processo de tomada de decisão, nunca simular a aceitação das decisões aos professores, mas aplicá-la e prever uma retro informação sobre os resultados aos professores envolvidos, prever a possibilidade de rever e, se necessário, de modificar as decisões, a partir das retro informações, discutir com os professores os processos que se deve seguir, organizar reuniões regulares de professores e durante essas reuniões organizar grupos mais restritos, encorajados de estudar este ou aquele problema.

Quando necessário, adotar procedimento formal de tomada de decisão (por exemplo, votar), estabelecer as regras básicas da votação e respeitar as normas estabelecidas, resumir ou anotar claramente as decisões que forem tomadas e comunicá-las aos professores, sob forma de resumo, ou afixando-as no quadro de aviso da escola, estar atento ao retorno de informação emanado de todos os professores e não exclusivamente dos mais motivados, por fim, evitar sempre o uso da autoridade de diretor para ultrapassar as decisões do corpo docente tomadas por consenso. No caso de o diretor tentar tomar tais decisões, irá encontrar sem dúvida, descontentamento e resistência.

Para se obter a participação dos envolvidos na escola, o diretor precisa de discernimento, julgamento e jurisdição. Quando o assunto é importante, todos participam. Se desejar que os professores participem com eficiência, é necessário que eles dominem o assunto em questão. O diretor e os professores precisam ter clareza que o poder jurídico que possuem está dentro do estabelecimento de ensino e que suas atribuições estão regulamentadas pelos textos legais.

Pesquisas demonstram, claramente, que uma das maneiras de melhorar a qualidade do ensino reside na motivação dos professores e é responsabilidade do diretor aproveitar todas as oportunidades para demonstrar que seu objetivo essencial é o de apoiar os professores a se tornarem mais eficazes.

Além de procurar a participação dos professores na divisão de tarefas e responsabilidades, assim como, na elaboração do processo de decisão, o diretor de escola deve desempenhar a animação e garantir a circulação da informação (Valerien, 2002).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Ferreira (2001), o conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, no qual os indivíduos decidem por si próprios.

Autonomia é a maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram, no seu meio biológico e social, de acordo com as suas próprias leis.

Sabemos que a escola está inserida numa dimensão jurídica e administrativa e, para conquistar sua autonomia, precisa quebrar as barreiras do comodismo, caso contrário, seremos meros transmissores dos interesses dos "donos do poder".

Com relação a essa temática, Ferreira (2001) afirma:

O desenvolvimento de uma política de reforço de autonomia das escolas, mais do que regulamentar o seu exercício, deve criar condições para que ela seja constituída em cada escola, de acordo com as suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objetivos que enfocam o sistema público nacional de ensino.

Concluimos que a gestão democrática além de definir a escola como uma instituição social, garante sua autonomia e, por sua vez, se faz necessária eleição para diretor. Quando se elege o diretor, se elege também os projetos educacionais elaborados pela comunidade escolar. Dessa forma, passamos a autonomia da escola não para o diretor, nem tão somente para os professores e pais dos alunos, mas para um campo de forças que se confrontam e equilibram o governo, a administração e todos os envolvidos na comunidade local, com uma única finalidade, a formação de um cidadão consciente, crítico e participativo.

## REFERÊNCIAS

VALERIEN, Jean. Gestão da Escola Fundamental. 8ª ed. UNESCO. São Paulo. 2002.

PARO, Henrique Vitor. Gestão Democrática da Escola Pública. 3ª edição. Ática, 2002.

\_\_\_\_\_. Administração Escolar. 8ª ed. Cortez. S.P, 1999.

LÜCK, Heloisa. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5ª edição. Rio de Janeiro, 2001.

POPOVIC, Pedro Paulo. Salto para o futuro, construindo a escola cidadã. MEC, 1998.

KOSIK -----

PEREL -----

CALLIGARIS-----

COSTA-----

LIBANEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola, Teoria e Prática. Editora Alternativa. Goiânia, 2001.