

OS DESAFIOS DA GESTÃO NA PARCERIA COM FAMILIARES

THE CHALLENGES OF MANAGING PARTNERSHIPS WITH FAMILY MEMBERS



ALEXANDRA GOMES MOTA

Licenciatura Plena em Ciências Biológicas União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo - UNIESP (2012); Licenciatura Plena em Pedagogia, com Habilitação em Administração e Supervisão Escolar Faculdade da Aldeia de Carapicuíba-SP- FALC (2015); Pós-Graduação em Neuropsicopedagogia Faculdade Campos Elísio-FCE (2018); Pós-graduação em Gestão Escolar com Ênfase em Direito Educacional- Faculdade Lauzane Paulista - Instituto Educar- (2023).

RESUMO

O objetivo central deste artigo é oferecer uma visão abrangente sobre os recentes padrões de administração da educação fundamental no Brasil, com a inclusão dos progenitores e da comunidade no contexto educacional periférico. A proposta é apresentar a governança das instituições periféricas sob a perspectiva da Gestão Participativa, ilustrando seu funcionamento e destacando, dessa forma, os progressos experimentados pela educação contemporânea em termos de autonomia e envolvimento social nos procedimentos administrativos escolares. Além disso, também serão abordados os desafios e/ou obstáculos que ainda enfrentamos no caminho da concretização de todos os princípios promovidos pela Gestão Participativa. A gestão na parceria com familiares é um desafio constante enfrentado por diversas instituições e organizações. A colaboração entre a escola e a família é essencial para promover um ambiente educacional saudável e enriquecedor para os alunos. No entanto, essa parceria pode enfrentar uma série de obstáculos que exigem uma abordagem cuidadosa e estratégica. Um dos principais desafios é a comunicação efetiva. Muitas vezes, há uma barreira de comunicação entre a escola e os familiares, seja devido a diferenças de linguagem, cultura ou até mesmo falta de tempo. É fundamental estabelecer canais de comunicação claros e acessíveis, utilizando diferentes meios, como reuniões presenciais, comunicados impressos, e-mails ou até mesmo grupos em redes sociais. Dessa forma, é possível garantir que as informações importantes sejam compartilhadas e compreendidas por todos.

PALAVRAS-CHAVE: Autonomia; Comunicação; Obstáculos.

ABSTRACT

The central aim of this article is to provide a comprehensive overview of the recent patterns of administration of primary education in Brazil, with the inclusion of parents and the community in the peripheral educational context. The proposal is to present the governance of peripheral institutions from the perspective of Participatory Management, illustrating its functioning and thus highlighting the progress experienced by contemporary education in terms of autonomy and social involvement in school administrative procedures. In addition, the challenges and/or obstacles we still face on the road to realizing all the principles promoted by Participatory Management will also be addressed. Management in partnership with families is a constant challenge faced by various institutions and organizations. Collaboration between the school and the family is essential to promote a healthy and enriching educational environment for students. However, this partnership can face a number of obstacles that require a careful and strategic approach. One of the main challenges is effective communication. There is often a communication barrier between the school and family members, whether due to differences in language, culture or even lack of time. It is essential to establish clear and accessible communication channels, using different means such as face-to-face meetings, printed communications, emails or even social media groups. In this way, you can ensure that important information is shared and understood by everyone.

KEYWORDS: Autonomy; Communication; Obstacles.

INTRODUÇÃO

É importante promover um diálogo aberto e transparente, buscando compreender as perspectivas e necessidades dos familiares, ao mesmo tempo em que se esclarece a missão e os objetivos da instituição de ensino. O estabelecimento de metas comuns e a busca por soluções colaborativas podem ajudar a superar essa diferença de expectativas.

Além disso, é essencial considerar a diversidade familiar. As famílias são compostas por diferentes estruturas, formações e realidades socioeconômicas. A escola deve estar preparada para acolher e respeitar essa diversidade, buscando formas de inclusão e equidade. É importante oferecer oportunidades de participação e envolvimento para todas as famílias, levando em conta suas particularidades e necessidades individuais.

Por fim, a falta de tempo e disponibilidade dos familiares também pode ser um obstáculo. Muitas famílias enfrentam jornadas de trabalho extensas e têm dificuldade em se envolver ativamente na vida escolar de seus filhos. Nesses casos, é importante oferecer alternativas flexíveis de participação, como reuniões em horários diferenciados, compartilhamento de informações por meio digital e ações educativas em horários mais acessíveis, como finais de semana ou períodos de férias.

É indiscutível o fato de que a sociedade contemporânea está imersa em um processo constante de transformações econômicas, políticas, sociais, culturais, de valores e na forma de perceber e interagir com o mundo.

A escola, por sua vez, encontra-se inserida nesse contexto de mudança e enfrenta o desafio de se adaptar a uma sociedade cada vez mais dinâmica. As instituições educacionais são entidades singulares, são organismos vivos que fazem parte de um ambiente socioeconômico e cultural caracterizado pela diversidade e pluralidade.

É relevante abordar a compreensão do conceito de gestão educacional, conforme proposto por Heloísa Lück,

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LÜCK, 2006, p. 25)

Assim, de acordo com a autora, as atividades dos gestores educacionais devem estar integradas entre si e contar com a participação de todos os envolvidos no processo, desde o planejamento até a execução, caso contrário, não alcançarão o sucesso desejado. É notável, nas palavras da autora, a necessidade de dinamismo nas ações dos gestores educacionais e das escolas, a fim de acompanhar as mudanças cada vez mais intensas na sociedade. Com isso, a responsabilidade da gestão educacional vai além da simples administração de recursos financeiros, pessoal ou patrimônio escolar.

Paro (2000) esclarece que a administração de uma escola pública não se resume à aplicação de métodos e técnicas importados, frequentemente provenientes de empresas alheias aos objetivos educacionais. Seguindo o pensamento de Paro, é importante ressaltar que a gestão escolar das escolas públicas envolve diversas ações, incluindo a condução do trabalho dentro da escola, levando em consideração a função social da instituição, utilizando meios claros e compreensíveis para alcançar determinados objetivos.

De acordo com Lück (2006), a mudança de paradigma que ocorre da administração simples para a gestão da escola é marcada por uma mudança de consciência em relação à realidade e às relações entre as pessoas nessa realidade - caso contrário, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está relacionada à substituição do enfoque da administração pelo da gestão.

Atualmente, as escolas situadas em regiões periféricas têm reconhecido a importância de combinar o trabalho de seus gestores com a contratação de um profissional qualificado que atenda às demandas educacionais, mas que possua um perfil gerencial de natureza administrativa. Propostas governamentais, literatura especializada e até mesmo debates na área de administração escolar têm mostrado uma evolução no que diz respeito ao perfil do diretor escolar. Essas mudanças são identificadas como resultado de transformações constantes na rotina administrativa e até mesmo pedagógica das escolas, partindo do pressuposto de que medidas centralizadoras na gestão educacional estão sobrecarregando o diretor.

O estabelecimento de uma cultura participativa e democrática nas escolas localizadas em

áreas periféricas requer o envolvimento de todos os atores envolvidos no trabalho do diretor nas questões políticas, pedagógicas e administrativas da educação, com o objetivo de garantir que ele possa contribuir da melhor maneira possível para o desenvolvimento e implementação de propostas que atendam às necessidades da maioria, muitas vezes marginalizada pela sociedade.

A ideia de que um pedagogo, um educador físico, um orientador educacional ou até mesmo um coordenador pedagógico não possa desempenhar funções administrativas é uma visão que pode ser considerada extrema. No entanto, a questão lógica é a seguinte: para ser um bom administrador, é necessário ter formação e experiência em gestão e administração. Ao separar as funções, ambos os profissionais envolvidos em uma instituição escolar se beneficiarão, tanto em termos de qualificação profissional quanto no pleno exercício de suas funções.

Essa preocupação levou as instituições de ensino superior a criar cursos de especialização destinados à formação de diretores, inspetores, supervisores, orientadores e coordenadores, cada um com suas respectivas atribuições, mas com o objetivo claro de fornecer ferramentas operacionais para a gestão escolar. No entanto, isso não foi suficiente para mudar a cultura que atribui ao diretor a função de um gestor versátil, tornando-o um verdadeiro "coringa" escolar.

Um órgão de governança de uma escola pode ser hipoteticamente constituído da seguinte forma: um diretor eleito com foco em questões pedagógicas, um vice-diretor responsável pelos assuntos administrativos, coordenadores pedagógicos divididos por níveis escolares ou turnos, um supervisor, um orientador educacional e um gestor escolar responsável pelas demandas que exigem execução administrativa. Além disso, caso seja estabelecido um colegiado, um desses profissionais poderia ocupar o cargo de presidente do colegiado, que contaria também com a presença de um representante do corpo docente, um representante da equipe administrativa, um representante da comunidade escolar, que poderia ser um pai de aluno, um morador do bairro, um ex-aluno, e até mesmo um representante político ou empresarial escolhido democraticamente entre os membros.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE PERIFERIA

Uma escola não pode ser conduzida por uma única pessoa. Ela deve ser gerida coletivamente, dando prioridade a espaços amplos de discussão e tomada de decisões.

O princípio da Gestão Democrática foi proposto pela primeira vez como forma de administrar a educação brasileira na Constituição Federal de 1988, no Art. 206. No entanto, sua história começa muito antes dessa promulgação.

As primeiras discussões sobre um modelo de gestão que promovesse uma educação mais democrática e igualitária ocorreram durante o período de redemocratização do Brasil, nos movimentos sociais que lutavam pelo fim do governo militar e, conseqüentemente, da ditadura militar.

Há muito tempo, os educadores desejavam alcançar uma educação democrática e de qualidade, capaz de formar indivíduos autônomos. Eles buscavam uma educação igual para todos, com o direito de acesso e permanência na escola garantidos.

Em prol desse desejo, eles lutaram e contribuíram para a adoção da Gestão Democrática na educação.

Ao mesmo tempo, em eventos internacionais, discutia-se uma reforma educacional para os países da América Latina e do Caribe, como um mecanismo necessário para a modernização da economia desses países. Isso se devia à crise do sistema capitalista, que vinha se desenrolando desde a década de 1950 e se agravou nos anos 1970 e 1980 nos países subdesenvolvidos.

A crise do capitalismo foi uma crise estrutural em seu modo de produção, que até então era baseado no modelo fordista, no qual o trabalho era organizado de forma a concentrar um grande número de trabalhadores, com uma hierarquia de cargos e sem participação dos funcionários nas decisões.

Esse modelo de produção resultou em acúmulo de capital, causando uma crise em seu modo de produção, ou seja, a crise do capital. A partir desse momento, tornou-se necessário reestruturar a forma de produção do capital, e o toyotismo foi o modelo escolhido para tentar superar essa crise. O modelo toyotista propunha uma produção flexível, na qual as fábricas produziram de acordo com a demanda, sem acumulação de estoque.

O trabalho passou a ser organizado em equipes, permitindo que os trabalhadores discutissem sobre seu trabalho, buscando sempre formas melhores de alcançar altos níveis de produtividade. Nesse momento, os funcionários das fábricas passaram a ser envolvidos em discussões sobre assuntos relacionados aos seus cargos, rompendo com a forma de administração fordista. Por isso, essa nova forma de organização dos trabalhadores no novo contexto de produção capitalista passou a ser chamada de gestão.

Esse novo modelo de gestão implantado nas empresas influenciou a administração pública de outras instituições, inclusive as escolas, que não ficaram de fora dessa nova forma de administração.

No contexto dinâmico em que o mundo se encontra, a gestão educacional precisa desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de superar a concepção de gestão como mera administração escolar.

A gestão escolar precisa fazer um esforço especial para promover a integração de talento e energia humana, recursos e processos, visando transformar seus alunos em cidadãos participantes da sociedade.

O termo gestão escolar vai além do enfoque limitado da administração, pois reconhece que os problemas educacionais são complexos e exigem uma visão global e abrangente, bem como ações articuladas, dinâmicas e participativas.

Essa mudança, que não é apenas uma questão de terminologia, representa novas ideias e estabelece uma orientação transformadora na instituição escolar, por meio da interação entre seu contexto interno e externo.

Podemos observar que o conceito de gestão escolar vai além do conceito de administração, pois é mais dinâmico, participativo e abrange uma série de concepções que não são contempladas

pelo conceito de administração. Isso inclui a democratização do processo de construção social da escola e a realização de seu trabalho, por meio da organização de seu projeto político-pedagógico.

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, associados com a organização de recursos e processos, instigando, mobilizando competências, superando o enfoque administrativo a partir do reconhecimento da dinâmica humana, promovendo a formação dos professores, dos alunos, inovando, criando espaços de aprendizagens significativas, desempenhando de forma efetiva seu papel social (LÜCK, 2012, p. 73).

De acordo com a mesma autora, os conceitos de liderança e administração se complementam, pois, a administração não pode ser exercida sem liderança. Nesse sentido, Lück (2012) apresenta algumas características dos gestores escolares que atuam como líderes, tais como: compartilhar a liderança entre os membros da organização e determiná-la de forma coletiva, tomar decisões de forma distribuída, por meio de processos de reflexão e disseminação de informações, atribuir sucesso ao trabalho em equipe, assumir papéis e funções de forma compartilhada, em prol de uma responsabilidade comum. Portanto, os gestores escolares devem agir como líderes no processo de administração, buscando mobilizar e orientar os profissionais dentro da escola.

Lück (2000) afirma que a educação, dada sua complexidade e ampliação contínua, já não é vista como uma responsabilidade exclusiva da escola. A sociedade em si, mesmo que muitas vezes não tenha uma compreensão clara das necessidades educacionais de seus jovens, não está mais indiferente ao que ocorre nas instituições de ensino. Ela não apenas exige que a escola seja competente e demonstre essa competência ao público, por meio de bons resultados de aprendizagem dos alunos e uso eficiente dos recursos, mas também está disposta a contribuir para esse processo e a tomar decisões a respeito.

Portanto, a escola e a família compartilham a responsabilidade pela educação das crianças e dos jovens, e cabe à equipe de administração fazer esforços para envolver os pais no ambiente escolar, promovendo meios para isso. Conforme mencionado por Valerien (2005), esses convites aos pais podem ser feitos por meio de comunicados escritos, diálogos orais, reuniões, eventos sociais (festas, feiras, exposições de trabalhos), visitas domiciliares, mensagens aos pais, entre outros (Valerien, 2005, p. 137).

As constantes mudanças políticas, econômicas e sociais no mundo exigem que a escola atenda às demandas impostas pelo novo modelo de sociedade: a sociedade do conhecimento. Portanto, atualmente, as instituições escolares enfrentam diversos desafios e mudanças, sendo relevantes para elas aspectos como inovação, desempenho, competitividade e produtividade. Por isso, as administrações das escolas periféricas devem prestar atenção às comunidades ao seu redor, a fim de garantir a participação da comunidade periférica, que muitas vezes é negligenciada pelo restante da sociedade.

INSTITUIÇÃO SOCIAL: ESCOLA

A instituição escolar deve se adaptar às transformações da sociedade e contribuir para o desenvolvimento da capacidade de pensamento e autonomia, compreendendo e redefinindo os

objetivos do processo de socialização. É necessário considerar o conhecimento prévio dos alunos, preparando-os para pensar e agir democraticamente em uma coletividade que nem sempre é democrática.

A educação no século XXI deve basear-se em princípios educacionais associados à educação contínua e permanente, permitindo que os alunos aprendam a aprender, fazer, conviver e ser, como afirmado por Delors. Os gestores desempenham um papel fundamental na implementação dessas propostas educacionais, contribuindo para a história da educação brasileira.

A participação da sociedade é essencial para garantir o acesso e o envolvimento das pessoas nas organizações sociais, permitindo a realização de atividades que promovam o conhecimento. É importante despertar a qualidade do ensino e do ambiente escolar, para que todos possam participar efetivamente do processo de democratização da educação.

A participação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, envolvendo cooperação consciente na gestão educacional. Os gestores devem estar cientes de seu papel e atuar como membros ativos da comunidade escolar, incentivando a participação coletiva e o respeito aos princípios democráticos.

A liderança, a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação e a motivação são essenciais na nova forma de gestão, contribuindo para uma gestão democrática e melhoria da qualidade do ensino. Conhecer a história do sistema educacional é importante para entender o percurso da educação e possibilitar inovações na gestão educacional. Investir em conhecimento e socialização desse conhecimento é fundamental para a capacidade de criação e inovação da escola.

Também é compreendido que o conhecimento da história educacional capacita os gestores a construir uma escola de forma mais congruente com o seu projeto político-pedagógico, tornando-a um instrumento para a construção de uma sociedade justa, humana e solidária.

A história da educação pode fornecer aos gestores bases teóricas, permitindo que eles reflitam sobre seu papel social e político na escola pública, além de indicar que os educadores, de modo geral, são os principais agentes dessa construção.

As diferentes concepções filosóficas e pedagógicas que, em cada período, guiaram as inúmeras propostas de reforma educacional refletem a visão histórica que se tinha do diretor escolar e do papel político e social atribuído a ele. Atualmente, essa percepção está começando a mudar, exigindo que o gestor desenvolva ações articuladoras voltadas tanto para questões pedagógicas quanto administrativas.

A educação é um desdobramento da política e implica a compreensão dos projetos educacionais que as classes sociais pretendem conservar ou instaurar, as diversas formas de administrar as instituições educacionais e as suas implicações nos processos de organização (GANZELI. 2005, p. 57).

Conforme mencionado pelo autor, há diversas abordagens para entender e abordar a administração da educação como uma instituição social.

A partir dos anos 1990, com a globalização econômica e a ascensão do neoliberalismo, ocorreram mudanças nas relações de trabalho, e a educação passou a ser direcionada para atender

às necessidades da economia globalizada. Isso deu início a um processo de descentralização autoritária. O termo "gestão escolar" adquiriu novos significados, caracterizando-se como um modelo administrativo de qualidade total.

Com o processo de descentralização, o Estado ainda mantém o poder de estabelecer prioridades, distribuir informações e recursos. No entanto, ele transfere uma grande responsabilidade para as escolas, concedendo-lhes uma maior "flexibilidade" na implementação das políticas educacionais (Ganzeli, 2005). O gestor escolar aumenta sua autonomia de ação, apesar das limitações das condições de trabalho.

De acordo com Paulo Freire (1996, p. 26):

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente". (1996, p.126).

É evidente, portanto, que a escola deve ser uma instituição social democrática e envolver seu entorno no processo democrático de gestão, onde todos participem como protagonistas de uma Escola Democrática.

O poder deve derivar das responsabilidades assumidas pelos indivíduos. Compartilhar o poder, descentralizá-lo, incentivar a participação, respeitar as pessoas e suas opiniões; criar um ambiente de confiança entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e local; estimular o aprimoramento de habilidades básicas necessárias para a participação coletiva (por exemplo, a capacidade de ouvir). A participação traz mudanças significativas na vida das pessoas; elas passam a se sentir responsáveis quando percebem que têm objetivos em comum. No entanto, a democratização da escola depende dos gestores do sistema ao qual a escola está vinculada, da equipe de direção, do desejo e dedicação dos professores em participar das tomadas de decisão, além da criação de canais de participação para pais, estudantes e funcionários.

A proposta pedagógica deve valorizar a cultura do sucesso no ensino-aprendizagem e na vida profissional, social e familiar de todos. Para implementar essa nova escola, é necessário um gerenciamento mais eficiente e moderno, e que novos papéis sejam atribuídos aos gestores, para que o país possa cumprir o mandato constitucional de garantir educação de qualidade e equidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) exige a redefinição das responsabilidades dos diferentes sistemas de ensino e novas atribuições para a escola, como tarefas, funções ou incumbências, a fim de promover o fortalecimento gradual de sua autonomia. Para isso, é necessário optar pela gestão democrática, proporcionando maior grau de autonomia à escola e garantindo o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, visando melhorar o nível de educação oferecido. Essa organização requer dos gestores um planejamento adequado e atitudes dinâmicas e empreendedoras para orientar sua equipe administrativa, técnica e docente. As mudanças devem se basear em modernas teorias de gestão, com ênfase em liderança, tomada de decisões, estratégias, adaptabilidade e autonomia da escola.

É fundamental desenvolver uma consciência crítica coletiva entre os gestores educacionais em diferentes níveis, a fim de trabalharem juntos e de forma organizada para promover mudanças

significativas nas escolas e nos processos educacionais que lhes competem. Ensinar e aprender hoje não se limita ao trabalho dentro da sala de aula. Isso implica em modificar o que fazemos dentro e fora dela, no ambiente presencial e virtual, organizando ações de pesquisa e comunicação que permitam a contínua aprendizagem em todo o ambiente escolar. O papel do gestor diante das mudanças, transformação e inovação é acompanhar as mudanças da sociedade e ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu pleno potencial e se tornar uma instituição de gestão democrática.

A equipe escolar também inclui os pais dos alunos e toda a comunidade em geral, que devem ser mobilizados para que, juntos, possam promover o principal objetivo de toda equipe escolar: a aprendizagem dos alunos. Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda a equipe, fazendo com que eles se sintam capazes de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Na educação, há pouca planificação e, além disso, muita planificação malfeita, ou feita apenas para cumprir tarefas. Com a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), cada escola, como um todo, dentro de seu contexto, foi convidada a construir seu projeto pedagógico. O problema ainda é que não há cultura de elaboração desse projeto, especialmente de construção coletiva e do papel orientador do gestor escolar, que é o principal pedagogo da escola. Isso, sem dúvida alguma, resulta em resultados fracos no desempenho escolar.

O PAPEL DA GESTÃO SOBRE OS OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

Analisar o papel do administrador na condução e no desenvolvimento do trabalho educacional no processo de ensino-aprendizagem com o intuito de aprimorar as questões pedagógicas e alcançar resultados satisfatórios.

Sob a perspectiva do legítimo papel a ser desempenhado pelo Administrador Escolar, é comum observar nas instituições de ensino públicas uma distância entre o administrador e o planejamento pedagógico. O administrador muitas vezes limita-se a questões administrativas, sem considerar sua função de suporte ao trabalho educacional.

É fundamental que fique claro para o gestor escolar que a parte administrativa deve estar a serviço do aspecto pedagógico, ou seja, deve ser um suporte para alcançar os objetivos educacionais da escola. No entanto, na gestão escolar, muitos administradores ainda enfrentam o desafio de priorizar os aspectos pedagógicos em detrimento dos aspectos administrativos. Isso ocorre devido à estrutura da gestão das escolas públicas.

Cabe ao gestor escolar garantir que a escola cumpra sua missão de ser um ambiente educacional, onde ocorra a construção do conhecimento, a aquisição de habilidades e a formação de valores. O administrador deve estimular e articular a comunidade educativa na implementação do projeto educacional, promovendo a gestão participativa das ações pedagógicas e administrativas. Ele deve conduzir a gestão da escola em termos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais. O administrador é o mediador entre a escola e a comunidade, incentivando a participação e respeitando

as opiniões das pessoas, em uma abordagem conhecida como gestão democrática.

O administrador escolar precisa compreender que não pode resolver todos os problemas da escola sozinho. O caminho é descentralizar, ou seja, compartilhar responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso é chamado de gestão democrática, onde todos os envolvidos no processo participam das decisões.

O administrador deve ser capaz de contribuir para a formação de uma gestão coletiva na escola, atuando como um articulador com os demais participantes do processo educacional.

Conforme Libâneo (2001, p. 31), "a tarefa dos administradores educacionais é dirigir e coordenar o andamento do trabalho, o ambiente de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objetivos da escola".

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração e da autonomia que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (DEMO, 1994, p.21).

A busca pela governança participativa engloba, obrigatoriamente, a ampla inclusão dos representantes de diferentes setores da escola nas tomadas de decisões e ações administrativas-pedagógicas desenvolvidas ali. Nesse contexto, é evidente compreender que a governança participativa, internamente à escola, não é um princípio de fácil consolidação, pois envolve a participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e em sua administração. A governança participativa é uma abordagem educacional diferente, pois adota um estilo de administração colaborativa que envolve todos os membros da comunidade escolar no processo de transformação da escola. Essa transformação almejada envolve a autonomia na organização educacional na gestão administrativa e a livre organização dos grupos nas decisões por meio de órgãos colegiados.

Na governança participativa, o processo de descentralização é concretizado à medida que a escola desenvolve sua autonomia. Com a autonomia, a escola assume a responsabilidade central nas decisões.

Conforme Rios (1982, p. 77), "a escola possui uma autonomia relativa, e a liberdade é algo que se experimenta em uma situação, sendo uma articulação entre limites e possibilidades".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O funcionamento da escola e a qualidade dos serviços prestados, assim como em qualquer organização, dependem do trabalho realizado por cada indivíduo em seu interior. As atividades desenvolvidas são interdependentes e, como um todo, garantem as condições de funcionamento da escola. Portanto, nunca é demais enfatizar a importância do trabalho de cada pessoa, bem como do trabalho coletivo e, em particular, do diretor.

Para garantir a função societal da instituição educacional, que é a promoção da humanização dos indivíduos, a governança educacional democrática tem ganhado destaque, integrando as

questões administrativas e pedagógicas. O conceito de democracia presente nessa abordagem se manifesta em diversas configurações, como governança compartilhada, participativa ou colegiada, evidenciando que seu aspecto mais notável é possibilitar à escola exercer a democracia. Sob uma perspectiva democrática, a escola é valorizada por sua autonomia, ou seja, sua relativa autonomia, a qual abrange três dimensões: administrativa, pedagógica e financeira. Falar em governança democrática nos leva, portanto, a pensar quase imediatamente em autonomia e participação.

REFERÊNCIAS

DEMO, Pedro. **TICs e educação**. Disponível em: <http://www.pedrodemo.sites.uol.com.br>. Acesso 2 ago. 2023.

FREIRE, Ana Maria Araujo. **Pedagogia dos Sonhos Possíveis**. São Paulo: UNESP, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. 5ª Ed., Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: Em Aberto, vol. 17, nº 72, 2000.

_____; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 1997.

SACRISTÁN, G. **Os professores como Planejadores**. IN: SACRISTÁN, Gimeno; GÓMEZ, Pérez A.I. **Compreender e transformar o ensino**. 4ª ed. São Paulo: Artmed, 1998. p. 271-293.