

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

POSSIBILIDADES DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLA PRIVADA

JAQUELINE TIMOTEO JEREMIAS

SÃO PAULO

2017

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 A visão da gestão democrática de acordo com teóricos.....	11
2 Características da escola privada	17
3 Liderança de qualidade.....	18
4 Considerações finais.....	22
REFERÊNCIAS	23

INTRODUÇÃO

Minha vida escolar iniciou numa escola pública em São Paulo, onde não fiquei por muito tempo, pois em uma reunião de pais a minha professora pediu para que minha mãe me matriculasse em uma escola particular, alegando que eu era uma criança esperta e que tinha potencial para me desenvolver muito mais. Senti uma grande diferença, pois na escola privada fazia aulas de teatro, natação, dança, inglês e espanhol até que passei a ficar por lá o dia todo. Porém quando ingressei no ensino médio comecei a perceber algumas irregularidades como, mudanças constantes na direção e coordenação, falta de professores e uma enorme evasão de alunos. Como gostava muito da escola não quis sair, até que um dia tomei a decisão de fazer provas para bolsas de estudo em outros colégios pois o ensino daquele colégio estava se tornando precário.

No meio do ano de 2006, no ensino médio, mudei de escola e continuei com minhas atividades em posições de liderança como representante de sala como fazia desde o ensino fundamental. Era responsável por organizar grupos de feiras culturais, festas juninas, e coletar dinheiro, mantimentos e produtos de higiene para os projetos solidários da escola. Representei meus colegas até sair do colégio e até mesmo quando mudei de escola, passei a representar a nova turma que conhecia há pouco na organização dos jogos olímpicos interclasses e perante os professores e coordenadores. Esse tipo de atividade me permitiu desenvolver uma autonomia e responsabilidade que nenhuma outra poderia me conferir. Meu desempenho escolar era excelente, me posicionando entre os melhores da turma, contudo encontrei muita dificuldade em escolher uma carreira, pois gostava de todas as disciplinas.

Conversando com o orientador e coordenador pedagógico da escola, um professor de química, comecei a refletir sobre um modo de unir minhas habilidades com minha vocação. O que me pareceu mais sensato naquele momento foi a área de ensino. O curso de licenciatura em química na Universidade de São Paulo, onde fiz minha graduação, incluía 420 horas de estágio realizadas em diferentes disciplinas cada uma com um foco específico de estudo. Estas minhas horas distribuí em cinco escolas particulares e públicas realizando o que pode ser chamado de intercâmbio pedagógico, que foi bastante interessante para minha

formação porque pude aplicar alguns dos meus conhecimentos e entender que cada escola tem um foco e uma realidade diferente.

Até o presente momento, já lecionei em 5 escolas particulares na região da grande São Paulo e vale do Paraíba. Hoje percebo que a tarefa de ensinar vai muito além de transmitir as informações de uma maneira eficiente. O dia-a-dia escolar me ensinou que cada aluno possui uma realidade e mais ainda, uma necessidade diferente. Quando estes são tratados de uma maneira mais próxima, mais pessoal, o professor passa a ser uma referência não só de conhecimento, mas um modelo a ser seguido.

Estas escolas me ensinaram o que já tinha percebido nos estágios, mas agora com maior intensidade - os objetivos diferentes. Existem escolas que focam o ingresso do aluno nas melhores universidades, como os cursinhos pré-vestibulares, outras de porte menor, geralmente tem um vínculo maior com a família, turmas mais heterogêneas incluindo alguns alunos que possuem necessidades especiais e avaliações diferenciadas. Sempre trabalhei em colégios grandes, com turmas numerosas, mas me preocupo muito em conhecer cada aluno. A proximidade é algo que já me permite tentar inculcar neles a confiança necessária para enfrentarem uma prova de vestibular, a escolha profissional, ou ainda problemas familiares e sociais, mas ainda não é suficiente. A utilização dos elogios tem me possibilitado muitos progressos com os estudantes menos confiantes e passa a ser agora uma de minhas práticas docentes mais características.

A partir de 2016, depois de quatro anos dando aula, iniciei minha carreira na gestão escolar, que sempre foi algo que me chamou a atenção. Continuo na sala de aula na maior parte do tempo, atuo no ensino médio, mas participo das reuniões com a coordenação (ensino infantil até o médio) e direção (pedagógica e financeira) do colégio.

Ao se perguntar para professores o que os fez escolher esta profissão a resposta pode ter algumas variações, mas sempre gira em torno de um ponto principal: fazer com que seus aprendizes sejam cidadãos críticos, questionadores, que saibam utilizar as informações disponíveis para gerar conhecimento. Muitos professores na rede particular de ensino desempenham com louvor esta tarefa, mas por vezes sentem-se impedidos de realizar alguma atividade específica,

mudança de cronograma, discussão com seus discentes por conta de impedimentos por parte da coordenação/direção da escola.

A autonomia docente ocorre com maior frequência nas escolas públicas, por conta do previsto no artigo 3º da Lei número 9.394, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:[...]
 II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
 III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;[...]
 IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
 V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;[...]
 VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;[...]
 X - valorização da experiência extra-escolar;
 XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Porém, a mesma LDB dá liberdade para as escolas particulares no artigo 7º.

Art. 7º O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:
 I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
 II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;
 III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal.

Assim, desde que a escola privada esteja de acordo com as normas gerais e seja periodicamente supervisionada pela diretoria de ensino, esta tem liberdade para seguir diferentes caminhos com relação à administração e à condução pedagógica. A maior parte delas tem uma verticalização das decisões na figura do diretor ou mantenedor, mas estas podem ser conduzidas de maneira horizontal com a participação de pais, alunos e educadores se os mantenedores assim permitirem.

Tenho como hipótese de que se a gestão escolar é feita de maneira democrática, com a participação de alunos, pais e funcionários ocorre maior envolvimento destes com a instituição, gerando um ambiente de aprendizagem muito rico.

Souza (2009) em “Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática”, destaca os elementos que caracterizam a gestão escolar como fenômeno político e aponta para um conceito de gestão escolar democrática como um processo que não se resume às tomadas de decisão, mas trabalha em um contexto de escola pública. Também Palma Filho (2010) em “A gestão democrática da educação” discute autonomia, participação e construção da gestão democrática em escolas públicas.

Este trabalho vai propor a inserção desta forma de gestão em escola privada, avaliando a possibilidade desta implantação. Nesta investigação será utilizada uma metodologia documental de característica exploratória pela qual serão analisados teóricos e estudiosos do tema e a legislação vigente.

A análise foi feita à luz de um conceito de administração ou gestão como mediação para a realização de fins e de uma concepção de política como convivência entre sujeitos, e tendo presente o caráter democrático da educação para a formação dos alunos e professores. Este trabalho apresenta subsídios teóricos para se discutir como se configura a gestão democrática de uma escola básica (com enfoque especial no ensino médio). Tendo por base a literatura científica sobre administração escolar, os trabalhos de John Dewey, entre outros teóricos e traz à discussão uma concepção conservadora, mais identificada com o senso comum educacional, que por vezes utiliza métodos e princípios similares aos aplicados na administração empresarial capitalista.

Capítulo 1. A visão da gestão democrática de acordo com teóricos

Na literatura não se encontram artigos disponíveis sobre gestão democrática em escolas privadas. Este tipo de gestão é comum no sistema público de educação, uma vez que, neste as decisões devem ser tomadas em conjunto, pois a escola pertence ao governo e a todos que lá convivem, sofrendo adaptações constantes decorrentes de mudanças dos partidos políticos que estiverem no poder do município ou estado. A tabela abaixo lista alguns artigos científicos recentes encontrados no Scielo a respeito da gestão democrática escolar em ordem cronológica.

Instituição ou revista	Ano	Autor (es)	Título do trabalho	Objetivo
Educação & Sociedade, Campinas, 1999, vol.20, n.67, pp.112-149.	1999	Nora Krawczyk	A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros	Este artigo propõe-se analisar as propostas de política educacional em gestão escolar dos governos de 11 municípios.
Gestão em Ação, Salvador, 2001, v.4, n.2, p.49-59.	2001	Jerônimo Jorge Cavalcante Silva	Gestão escolar participada e clima organizacional	Abordar a Gestão democrática da escola, influenciando o clima da instituição.
Educação & Sociedade, Campinas, 2001, vol. 22, n. 75.	2001	Erasto Fortes Mendonça	Estado Patrimonial e gestão democrática no ensino público do Brasil	Busca identificar como os sistemas de ensino dos estados, do Distrito Federal e dos municípios das capitais organizaram-se para responder ao ordenamento constitucional que estabeleceu a gestão democrática como princípio do ensino público e em que níveis adaptaram suas legislações e normas, sua estrutura administrativa e seu funcionamento às demandas por participação.
Educação & Sociedade, Campinas, 2004, vol.25, n.89, pp.1227-1249.	2004	Naura Syria Carapeto Ferreira	Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada"	Este texto aponta para a necessidade de humanizar a formação e as condições de existência dos profissionais da educação e da gestão da educação ressignificando-as. Ele configura a gestão democrática da educação que necessita ser pensada e ressignificada na "cultura globalizada", imprimindo-lhe um outro sentido.
Educação & Sociedade, Campinas, 2004, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144	2004	Dalila Andrade Oliveira	A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização	O artigo discute as atuais condições de trabalho dos docentes de escolas públicas brasileiras, tendo como referência resultados de pesquisas empíricas e revisão bibliográfica que demonstram um contexto de reestruturação do trabalho pedagógico.

Instituição ou revista	Ano	Autor (es)	Título do trabalho	Objetivo
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 2006, vol.14, n.53, p.507-525.	2006	Luciana Rosa Marques	Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar	Discutir as políticas de democratização/descentralização da gestão escolar, analisando estas políticas no município do Cabo de Santo Agostinho, Recife, no período de 2003/2004. Buscou-se demonstrar, desta forma, que as políticas de descentralização podem contribuir para o estabelecimento de relações democráticas na escola e, portanto, para a sua transformação.
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol.14 no.50 Rio de Janeiro, 2006	2006	Maria da Glória Gohn	Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas	Estuda a possibilidade de processos de educação não-formal em conselhos de escolas e o aprendizado que resulta da participação da sociedade civil nestes conselhos.
Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 2007, v.23, n.3, p. 483-495	2007	Carlos Roberto Jamil Cury	A gestão democrática na escola e o direito à educação	Este artigo tem como objetivo apontar decorrências e exigências de uma gestão democrática a partir do interior da escola e com fundamento no direito à educação, tal como dispõe o ordenamento jurídico sobre o assunto no Brasil.
Revista Lusófona de Educação, Lisboa, 2009	2009	Leonor Lima Torres & José A. Palhares	Estilos de liderança e escola democrática	Discutir significados conferidos a uma "boa liderança", a uma "boa organização e administração escolar" e à sua eventual relação com os resultados escolares, de modo a compreendermos quais as tensões que este processo avaliativo comporta no plano das configurações e das práticas organizacionais das diferentes escolas-objeto.

Instituição ou revista	Ano	Autor (es)	Título do trabalho	Objetivo
Educação & Sociedade, Campinas, 2009, vol.30, n.109, p.1139-1166.	2009	Elma Júlia Gonçalves de Carvalho	Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação	Identifica a relação entre o "novo modelo" de gestão empresarial e o modelo de gestão pública, denominado gerencial. Ressaltam-se também as repercussões desse modelo na organização administrativa da escola, que passa a ser caracterizada como democrática, participativa e descentralizada.
Perspectiva, Florianópolis, 2009, v. 27, n. 1, 273-294.	2009	Ângelo Ricardo de Souza	Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática	Discutir os problemas e as perspectivas democráticas dos conselhos de escola, demonstrando o quanto os conselhos são, em princípio, espaços do diálogo e, ao mesmo tempo, o quão distante estão da efetivação da sua função democrática.
Educação & Sociedade, 2011, vol. 32, n. 116, p. 745-770	2011	Antonio Cabral Neto e Alda Maria Duarte Araújo Castro	Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial	Pesquisar em escolas públicas estaduais, do ensino médio, do estado do Rio Grande do Norte, procurando destacar como a gestão escolar se organiza, considerando duas dimensões desse processo: o projeto político-pedagógico e os conselhos escolares.

Nenhuma das referências observadas trata de iniciativas de tomadas de decisão em conjunto em escolas de educação básica no setor privado. Acredito que se elas existissem não seriam publicamente divulgadas. Mais ainda, penso que existem poucas ou nenhuma escola privada de educação básica em que a última decisão não seja tomada sempre por uma mantenedora.

É claro que os pais são livres para matricularem seus filhos em escolas públicas ou privadas, mas hoje no Brasil, aqueles que têm condições preferem fazê-lo no espaço privado por acreditar que serão mais bem educados e terão melhores oportunidades. Motta (1986, p. 71) chama esta tendência de aliança família-empresa-escola e explica que serve como base para que, aqueles que já detêm um capital de relações sociais e um capital cultural superiores aos da maioria,

legitimem sua rápida ascensão burocrática, o que explica os gastos das famílias de classe média alta com a educação. Ele estabelece uma crítica às relações de poder que existem nas escolas, afirmadas por uma organização burocrática, onde as pessoas acabam por aceitar soluções prontas oferecidas pela organização sem buscar mudanças que podem gerar melhorias em todos os sentidos.

Nesse tipo de organização, os docentes têm a obrigação de cumprir os programas e formulações formais que, por muitas vezes, desconsideram o público a que se destinam e apenas repetem práticas sem nenhum pensamento crítico. Por mais que exista um lampejo de vontade de mudança, estas são neutralizadas pela mantenedora cujo perfil é, em muitos casos, conservador. Desconfia-se que o aluno e o professor podem ficar sem trabalhar não garantindo o que os pais esperam da escola. Outro problema desta escola ocorre quando o exame se transforma em objetivo do aprendizado e a ação pedagógica deixa de ser a construção do conhecimento para ser a mera transmissão, formando uma juventude passiva.

João Barroso (1996) defende que escola pode constituir um processo de mobilização social enquanto forma um núcleo de atores com o fim de empreenderem uma ação coletiva. Ele explica que a autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou ainda a autonomia dos gestores. A autonomia, na ideia de Barroso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência, dos quais se destacam os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local. Assim, trata-se de uma interação organizada entre os diferentes atores organizacionais na escola.

Para Barroso (1996) a autonomia a ser construída, jamais é alcançada por decretos e leis, todavia estas são necessárias em uma sociedade de direito e então, defende a ideia de que se pode decretar, dentro da escola, normas e regras formais que regulam a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de administração. Essas normas podem favorecer ou dificultar a autonomia da escola, dependendo de uma liderança que guie a todos por um objetivo em comum. Por isso, para que a autonomia individual seja colocada ao serviço de destes objetivos organizacionais e se transforme num processo coletivo de mudança, torna-se necessário desenvolver três tipos de intervenção: promover

na escola uma cultura de colaboração e de participação entre todos os que asseguram o seu funcionamento, incluindo a própria definição e a realização dos objetivos organizacionais, incluindo docentes, discentes e família; desenvolver nas escolas formas diversificadas de liderança, sem a qual não se podem empreender os difíceis e complexos processos de coesão necessários para que se cumpram os objetivos do grupo e; aumentar o conhecimento, por parte dos próprios membros da organização, dos seus modos de funcionamento e das regras e estruturas que a governam. Fazer com que todos conheçam bem a instituição é essencial para que desenvolvam o seu próprio campo de autonomia: se faz necessário que todo o grupo conheça bem a realidade da escola, como o perfil de alunos, pais, comunidade e seus objetivos.

Isto poderia ser colocado em prática, como um primeiro passo, por meio da formulação ou reformulação do projeto político pedagógico, um documento de construção coletiva que serve como guia para as atividades da escola e pode dar um norte para a sua comunidade, garantindo também a interação mais intensa entre os sujeitos envolvidos no processo.

Em um trabalho sobre escolas democráticas Apple e Beanne (1997, p. 18) exploram o conceito de democracia na escola e encontram conceitos que servem para ilustrar o que seria o modo ideal do pensar democrático. Acreditam que a escola, como experiência comum de praticamente todos os jovens, tem a obrigação de lhes apresentar o modo de vida democrático. Sabem também que esse modo de vida se aprende pela experiência, não sendo um status a ser alcançado só depois que outros conceitos sejam assimilados. Em seu trabalho julgam a democracia não como incômoda nem perigosa, mas algo que pode funcionar nas sociedades e nas escolas.

Os autores colocam em questão duas linhas de trabalho com o objetivo de dar vida à democracia em sala de aula: “uma é criar estruturas e processos de democráticos por meio dos quais a vida escolar se realize. A outra é criar um currículo que ofereça experiências democráticas”. Isto quer dizer que todos aqueles diretamente envolvidos com a escola tem o direito de participar das tomadas de decisões e em sala de aula, professores e alunos envolvendo-se nos planejamentos didáticos, chegando a consensos que agradam todas as partes.

Segundo eles, o currículo deve também ser aberto à comunidade, pois trabalhará questões da vida coletiva ao redor do aluno. Assim trataria dos conflitos, o futuro e a justiça na comunidade em que vivem os alunos, por exemplo.

A mencionada estrutura e processos democráticos por meio dos quais a vida escolar se realize está relacionada com a gestão do cotidiano escolar e definição de papéis de cada membro, o que é possível de ser construído dentro da realidade da escola privada brasileira. E a participação da comunidade na construção do currículo de uma escola é algo que na realidade brasileira atual é possível de existir, visto que está entrando em vigência uma base nacional comum curricular que definirá alguns parâmetros para as escolas e vai esclarecer quais são os elementos fundamentais que precisam ser ensinados nas áreas da Matemática, das Linguagens e das Ciências da Natureza e Humanas. Cada escola deverá absorver estes elementos e organizar seu currículo com base nestes, contando ou não com a participação desta comunidade.

Capítulo 2. Características da escola privada

Os conceitos discutidos por estes autores anteriormente apresentados, como já dito, consideram a realidade das escolas públicas, todavia o foco deste trabalho é a escola privada que se diferencia da anterior por ser uma organização que busca a formação do ser humano, mas também o lucro.

Historicamente, muitos autores que debateram administração/gestão escolar partiam da lógica da administração empresarial e ao aplicar na escola faziam as adaptações necessárias. Segundo Vitor Paro (2010), a escola deve ser tratada com muito cuidado devido à uma diferença substancial. É claro que as empresas são diferentes entre si, uma fábrica de sapatos é bem diferente de uma fábrica de televisões, mas a escola tem um diferencial ainda maior.

Na empresa capitalista é plenamente adequado que o proprietário dos meios de produção domine o trabalhador. Se ele não o fizer, não consegue seu lucro, que é um excedente do valor produzido por este trabalhador. Entenda-se trabalhador não somente como aquele que tem contato direto com o produto, mas como todo

aquele que não conta com condições para viver e tem que ser empregado por outro, quer seja o Estado ou o capital.

Considerando a realidade de uma escola é possível para o proprietário alcançar o objetivo educativo dominando o trabalhador? Paro (2010) discute que nem em termos políticos, pois não é aconselhável e nem ético fazê-lo, e nem em termos técnicos. O proprietário, que numa escola chamamos comumente de mantenedor não basta ser eficiente administrativamente. É essencial conhecer o produto da educação que é, segundo o autor, muitas vezes ignorado na política educacional brasileira. Paro (2010) ainda ressalta que a escola não deve seguir o modelo de administração científica conhecido como Taylorismo, definido como um sistema de organização industrial onde ocorre uma divisão das tarefas com o objetivo de obter um rendimento e eficiência máximos com o mínimo tempo de atividade. Na escola se quer produzir um ser humano-histórico e esta não deve imitar os métodos da empresa, pois o que funciona para um não funciona para o outro. Deve-se imitar da empresa a eficiência com que ela articula meios a fins. A escola copia os meios da empresa e por muitas vezes, esquece o seu fim, que é o desenvolvimento do ser humano no seu sentido mais completo.

Sendo assim, a escola privada não pode ser considerada empresa puramente, ela é uma organização escolar e como tal deve ter objetivos educacionais, mas que tem também uma dimensão empresarial pois é mantida pelo poder privado. Logo, deve ter meios para se manter e algum ganho relacionado ao capital.

Capítulo 3. Liderança de qualidade

No seu mais famoso best-seller, Hunter (2004) define três conceitos importantes para a gestão de uma empresa: “liderança, como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”; “poder, sendo a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer” e; “autoridade, a habilidade de levar as pessoas

a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” (p. 28 e 29).

Considerando a escola privada como tendo uma dimensão empresarial, aproprio-me desses conceitos para sugerir que a gestão desta seja feita com base nos princípios da liderança, quando na maioria dos casos, a direção e coordenação guiam os funcionários e alunos através do uso de relações de poder. Segundo o autor, a chave para a liderança é executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos. Estes relacionamentos são construídos no dia a dia, mas podem ser fortalecidos em momentos específicos, como por exemplo, nas reuniões pedagógicas. Quando o gestor promove debates mediados, cria espaço não só para troca de conhecimentos, o que é muito interessante, mas para reconhecimento de afinidades e desenvolvimento da empatia entre os membros do grupo. As reuniões não devem servir para a transmissão de recados, e sim, para que se discuta com os professores e alunos suas necessidades e possíveis soluções de problemas escolares e/ou sociais. Ainda, outra possível forma de se exercitar a liderança é através de assembleias de alunos, momento em que eles podem criticar, sugerir e parabenizar a equipe escolar depois de discussões em pequenos grupos, por exemplo.

Em sua narrativa, Hunter (2004) enumera algumas características de um bom líder e conclui que nenhuma delas é questão de caráter ou personalidade, mas de um conjunto de ações que fazem o grupo se envolver com entusiasmo. O autor também discute uma mudança no paradigma com que devemos ver as empresas, que é muito válido para fundamentar a liderança por parte dos gestores escolares.

Um paradigma é um padrão psicológico modelo ou mapa que representa a forma como se enxerga determinado fenômeno ou situação. Muitos deles na história já foram modificados: a Terra é plana, o Sol gira em torno da Terra, mulheres não podem votar, as monarquias devem governar as pessoas, cabelos longos e brincos são somente para mulheres, etc. O mundo está mudando tão rapidamente que podemos ficar paralisados se não desafiarmos nossas crenças e paradigmas. O progresso contínuo é fundamental tanto para as pessoas como para as organizações. Assim se faz necessário que constantemente mudemos a forma com que enxergamos as coisas.

Em uma leve narrativa, Hunter explica o estilo piramidal de administração, um velho conceito herdado dos séculos de guerra e monarquias. Nas forças armadas tem-se o general no topo, com coronéis, seguidos de capitães e tenentes, sargentos e abaixo de todos estes os soldados que ficam mais próximos dos inimigos. Adaptando às organizações de hoje pode-se colocar o presidente no lugar do general, os vice-presidentes no dos coronéis, os gerentes intermediários no dos capitães e tenentes, supervisores no dos sargentos e os demais empregados no lugar dos soldados.

VELHO PARADIGMA



Figura 1. Pirâmide do velho paradigma (HUNTER, 2004, p. 50)

Hunter (2004) coloca em discussão se este modo de se organizar uma empresa é realmente eficaz. Muitas pessoas pensam ser esta a melhor e talvez a única forma de conduzir seus negócios, lares, times esportivos e organizações não militares. Entretanto, preocupa a mensagem que está sendo enviada para os empregados: nela o foco principal é o chefe, quando na verdade para manter a saúde financeira de uma empresa o foco deve ser o cliente e a satisfação de suas necessidades. Sendo assim, um novo paradigma foi criado.

NOVO PARADIGMA

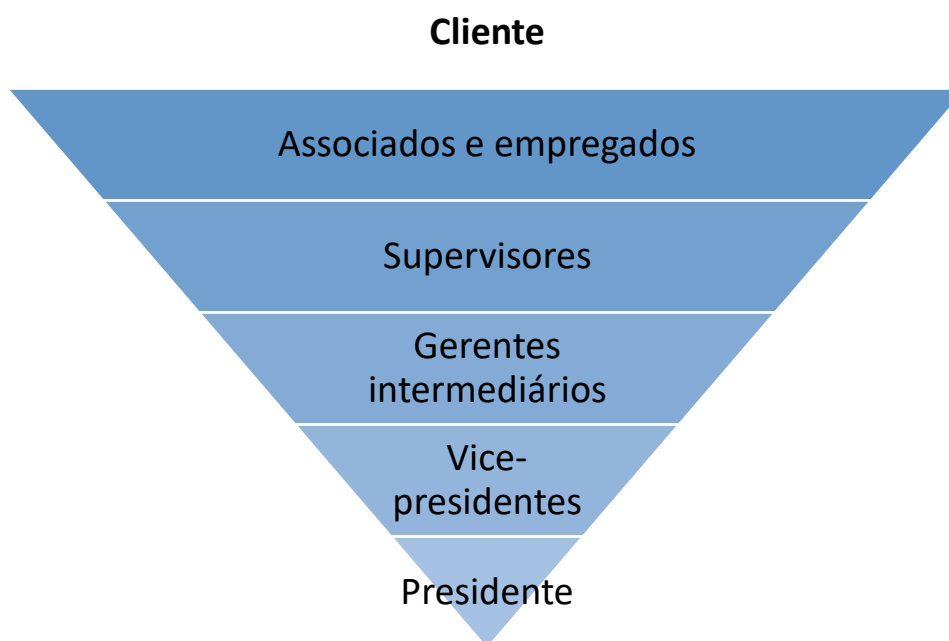


Figura 2. Pirâmide do novo paradigma (HUNTER, 2004, p. 53)

Neste paradigma, os empregados na linha de frente estão servindo aos clientes e garantindo que suas verdadeiras necessidades estejam sendo satisfeitas. Também os supervisores da linha de frente devem começar a ver seus empregados como clientes e se dedicar a identificar e preencher suas necessidades. Isso requer que cada gerente adote uma nova atitude, um novo paradigma, reconhecendo que o papel do líder não é impor regras e sim, servir.

Pode-se extrapolar este esquema e adaptá-lo à realidade escolar: no topo estariam alunos e suas famílias, aqueles que devem ter suas necessidades atendidas. Diretamente em contato com eles vem a principal força de trabalho da escola, os professores, inspetores e orientadores educacionais, seguidos dos coordenadores e direção que formam a equipe gestora. Assim, se faz necessário que os gestores atuem como líderes, identificando e satisfazendo as necessidades legítimas de seus liderados, removendo possíveis entraves para que possam educar os discentes, que são o produto desta empresa especial.

Capítulo 4. Considerações finais

A articulação com a comunidade não significa obedecer a todas as suas reivindicações, mas respeitá-las, considerando os objetivos e normas da escola. Hoje, é comum que apareça nesta o responsável por um aluno pedindo para os coordenadores abrirem uma exceção em favor de um estudante específico em determinada situação. Assim, é essencial que a escola tenha um projeto político pedagógico e normas escolares bem definidas de forma que todos os alunos sejam tratados com equidade e as regras que valham para um valham para outro também, respeitando então, os princípios democráticos, visto que a democracia, como anteriormente definida, deve ser um processo a ser vivido no cotidiano escolar por toda a comunidade.

Por mais que a equipe gestora sirva como suporte àquela força de trabalho principal, que tem contato direto com o aluno, algumas decisões como as orçamentárias, programáticas e curriculares, por exemplo, ainda devem ser tomadas por um grupo de administradores cientes daquilo que querem para sua escola e seu alunado. A gestão democrática pode existir em qualquer tipo de escola tanto privada quanto pública, embora dificilmente se vivencie um paradigma totalmente democrático, poder-se-á ser mais próximo ou mais distante deste. Cabe aos gestores que querem passar aos seus alunos a responsabilidade sobre o seu próprio aprendizado e desenvolvimento de sua autonomia, o esforço de proporcionar uma convivência com base nos princípios democráticos.

Após este estudo verifico que sempre se deverá considerar a não facilidade de adoção a um paradigma de gestão democrática em uma escola situada em uma sociedade com parca democracia.

REFERÊNCIAS

APPLE, Michael, BEANE, James (org.). *Escolas democráticas*. São Paulo: Cortez, 1997.

BARROSO, João. *O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída*. In BARROSO, João. *O estudo da Escola*. Porto: Porto Ed., 1996.

BRASIL. Bases da Educação Nacional. Número 9394/96 que estabelece as diretrizes educacionais nacionais, *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 de dezembro de 1996.

HUNTER, James C; *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

LIMA, Paulo Gomes; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Antonio Bosco de. *Políticas Educacionais, participação e gestão democrática da escola na contemporaneidade brasileira*. Ensaio Pesquisa em educação e Ciências, Belo Horizonte , v. 14, n. 1, p. 51-64, Apr. 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-21172012000100051&lng=en&nrm=iso>. acesso em 26 de junho de 2016.

MARQUES, Luciana Rosa. *A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1175-1194, Dec. 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302012000400014&lng=en&nrm=iso>. acesso em 26 de junho de 2016.

MOTTA, Fernando C. Prestes. 1986. *Organização e poder*. Empresa, Estado e Escola. São Paulo. Atlas p. 65-87.

PALMA FILHO, J. C. . A gestão democrática da educação. In: PALMA FILHO, J.C.. (Org.). *Caderno de Formação - Formação de Professores - Introdução à Educação*. 1ªed.São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, v. vol.2, p. 39-54.

PARO, Vitor Henrique. *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola*. Educ. Pesqui., São Paulo , v. 36, n. 3, p. 763-778, Dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=en&nrm=iso>. acesso em 26 de junho de 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Revista Educação*, Belo Horizonte , v. 25, n. 3, p. 123-140, Dec. 2009 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=en&nrm=iso>