primeira série: um professor em transição. Tese de doutorado Purdue University, EUA. 1995.

HUIZINGA, J. Homo ludens. Madrid: Alliance. 1987.

KOPEL, D. A natureza dos interesses. In Journal of Education, 83. 1963.

LUKENS, RJ. Um manual crítico de literatura infantil. Glenview, IL e Boston, MA: Scott, Foresman / Little e Brown. 1999.

MÁXIMO-ESTEVES, Lídia. Da Teoria a Prática: educação ambiental com as crianças pequenas ou o fio da história. Porto, Portugal: Porto Editora Ltd., 1998.

NAVAS, E. Incidência de contação oral de histórias para o desenvolvimento da linguagem em pré-escolares. Caracas: UNESR. 1995.

PENNAC, D. Como um romance. Barcelona: Anagrama. 1993.

PUERTA, M., Gutiérrez, M. e Ball, M. Presença de literatura. Caracas: The National. 2006.

RODRIGUES, Edvânia Braz Teixeira. Cultura, arte e contação de histórias.

Goiânia, 2005.

RODRIGUEZ, L. Processos retóricos e literários em histórias escritas por crianças. Caracas: A Casa de Bello. 1991.

ROSENBALTT, L. Literatura como exploração. México: Fundo de Cultura Econômica. 2000.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

MARIA DAS GRAÇAS LIMA PEREIRA

RESUMO:

Este artigo faz uma uma análise e elabora as diretrizes da gestão de pessoas dentro do plano gestor escolar fundado em uma gestão democrática para a escola, esse modelo de gestão está presente nas principais Leis vigentes do Brasil e é a principal estratégia para a construção de um ambiente de trabalho que visa o desenvolvimento dos seus colaboradores e assim contribui para o crescimento da organização, escola. O objetivo deste trabalho é a elaboração desta dimensão do plano gestor através de um gestor líder que busca melhorar e motivar o trabalho desenvolvido no ambiente escolar. Trata-se de um estudo teórico documental com base nas principais Leis vigentes e autores acerca do tema. Dessa maneira, enfatiza alguns conceitos em relação aos temas abordados, sobre a história da gestão de pessoas ao longo dos anos até os dias atuais e quais são seus desafios na atualidade, a importância de um gestor líder para a organização e como isso influencia dentro da organização escolar.

Palavras-chaves: Formação docente; Legislação; Prática pedagógica; Desenvolvimento; Letramento.

INTRODUÇÃO

Primeiramente precisa se compreender o que é gestão. Sabe-se que ela está presente em todas as organizações ou instituições públicas e particulares, o que se faz extremamente necessário no âmbito escolar. Para Cury (2005 apud Grochoska 2014, p.90) "[...] O termo gestão vem de gestio, que, por sua vez, vem de gerere (trazer em sim, produzir) ". Nesse contexto do autor, gestão é o ato ou ação de gerir, administrar e governar intencionalmente.

Para Ferreira (2003 apud Grochoska 2014, p.90) "[...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel".

Para Luck, gestão escolar se constitui em:

> [...] Uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (2009, p.23)

É o gestor escolar o responsável por gerir o sistema educacional, o qual precisa ter uma visão de conjunto. Este sistema deve ser pautado em uma promoção humana que visa a participação de todos no processo: professores, alunos, comunidade e órgãos responsá-

veis, desde do planejamento até a execução.

Desta maneira, ele será capaz de construir uma escola junto a todos envolvidos neste processo, atendendo seus anseios e suas necessidades.

De acordo Libâneo (2001 apud Santade, 2013) a função dos gestores educacionais é dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objetivos da escola. Ainda segundo o autor "[...] a organização e os processos de gestão, incluindo a direção assumem diferentes significados conforme a concepção que se tem dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos" (Libâneo 2004 apud Grochoska, 2013 p.92)

Liderança, responsabilidade, disciplina, decisão e iniciativa são características de um gestor, que desenvolve um ambiente prazeroso para aprender e visa o crescimento da escola e contribui para a formação dos alunos e colaboradores, a partir de uma gestão mais participativa.

[...]A possibilidade de uma gestão administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola. (HORA, 1994 p. 49)

A escola precisa dessa construção coletiva, na qual envolva participação de todos afim de praticar uma gestão democrática onde seus objetivos estejam claros para os mesmos.

A gestão escolar democrática está presente nas principais legislações vigentes. A Constituição Federal de 1988, estabelece no seu artigo 206 (BRASIL, 1988), o qual é dedicado a educação, um dos princípios orientadores a gestão democrática dos sistemas de ensino público e a igualdade de condições de acesso à escola e garantia do padrão de qualidade. No artigo 3 e no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 (BRASIL, 1996) regulamenta a gestão democrática da escola, estabelecendo orientações para a organização do espaço físico, o trabalho pedagógico e a participação dos atores escolares, para a integração entre escola e comunidade.

O gestor escolar, através de uma gestão democrática participativa, tem a responsabilidade de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada objetivando atingir as metas estabelecidas, construir a identidade da escola de modo que respeite a identidade dos indivíduos que dela fazem parte.

PLANO GESTOR

Plano Gestor, ou como nomeia Luck (2009 p.38) e alguns documentos oficiais, Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), é o documento que facilita e subsídia o trabalho da gestão escolar, pois ele é o guia para o trabalho realizado pelo gestor, o qual contém todas as informações necessárias da escola, a visão, a missão, a forma dela trabalhar, qual concepção defende e quais objetivos almeja alcançar. Ele é único para cada estabelecimento de ensino pois leva em consideração a cultura e a vivência das crianças do bairro e da região que ali se encontram, abrindo assim a possibilidade de construção de uma nova maneira de se pensar na educação para aquele determinado público alvo e com isso facilitar e melhorar o trabalho desenvolvido no ambiente escolar para todos os envolvidos, principalmente para equipe docente e para o gestor escolar.

[...] A elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola representa para a escola um momento de análise de seu desempenho, ou seja, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores, de suas condições de funcionamento.

A partir dessa análise ela se projeta, define aonde quer chegar, que estratégias adotar para alcançar seus objetivos e a que custo, que processos desenvolver, quem estará envolvido em cada etapa e como e a quem se prestará conta do que está sendo feito. (BRASIL, 2006 p.10)

O primeiro passo para a elaboração deste é o planejamento.

Planejamento é uma ferramenta que traça um caminho a percorrer. Vasconcellos (2000, p.79) diz que: "[...] planejar é antecipar ações para atingir certos objetivos, que vêm de necessidades criadas por uma determinada realidade, e, sobretudo, agir de acordo com essas ideias antecipadas".

Para Padilha:

[...] Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades

humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinado (2001, p.30)

Portanto, pode-se compreender que planejamento é o elo entre o que se espera e a realidade para alcançar os objetivos, para isso se faz necessário criar meios que possam nos direcionar a esse fim. O plano gestor está vinculado neste processo de planejamento e este é um dos fatores principais para a elaboração do plano gestor.

[...] O PDE pode ser considerado, assim, como um processo de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino. É elaborado de modo participativo com a comunidade escolar (equipe escolar, pais de alunos e outras partes interessadas). Define o que é a escola, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com quais recursos. É um processo coordenado pela líderançada escola para o alcance de uma situação desejada. (BRASIL, 2006 p. 20)

Em outras palavras este é plano que gera condição para o gestor e todos os envolvidos, através do planejamento, refletir de qual maneira é possível alcançar os objetivos desejado para se obter um bom desempenho no que foi proposto, buscando equilíbrio entre meios e fins e visando a realidade vivida e as necessidades da comunidade escolar.

O gestor precisa ter responsabilidade para liderar, para desenvolver o PDE, para realizar a gestão de recursos financeira, gestão pedagógica, gestão de processos administrativos e a gestão de recursos humanos ou, como é chamado atualmente, gestão pessoas e todos estes estão presentes como dimensões no plano gestor.

A HISTÓRIA DA GESTÃO

Romero (2013 p. 16) diz que: "[...] as organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações". Sabemos que as relações de trabalho, assim com os outros processos, estão constantemente mudando e as organizações, principalmente a escola, precisa gerenciar e ser parceira dessas pessoas para alcançar seus objetivos e dispor de uma educação de qualidade, mas não é tão simples assim, o setor de Gestão de pessoas no Brasil passou por muitas evoluções desde o século XX até os dias atuais.

Segundo Gil (apud, ROMERO 2013, p 24) no início do século XX a maioria das pessoas trabalhavam no campo e a economia do pais era quase toda agrícola. Muitas mudanças ocorreram durante todo o processo, mas somente na década de 1930 que a legislação trabalhista foi de fato concretizada. Nesse tempo, a área de Recursos Humanos (RH) era envolvida apenas com a parte burocrática, cálculos, recisões, folha de pagamento, etc. No período da década de 1950 a 1960 houveram mudanças importantes, estas exigiram uma nova conduta da área de gestão de pessoas. Somente na década de 1970 que os profissionais de Rh começaram a ser valorizados. Entretanto por volta 1973, com a crise do petróleo, a mão de obra se tornou escassa nos centros industriais. A partir disso as organizações começaram a valorizar a atividade de administração de pessoas, ou gestão de pessoas, através de treinamentos, salários, benefícios, entre outros.

Os sindicatos tomaram forças, criaram centrais sindicais para atender os trabalhadores que lutavam pelos seus direitos. Depois de todo desemprego e estado crítico que o país e o mundo passaram na década de 1990, novos modelos de gestão de pessoas surgiram na qual compreendiam que as pessoas participam do todo e eram parceiros das empresas e organizações e não meros recursos. A visão de gestão de pessoas que temos atualmente no país é resultado da história política e social.

Hoje as pessoas são o coração das empresas, o mais importante meio de desenvolvimento das organizações, elas são parte fundamental do todo, são vistos como colaboradores.

OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO

O gestor escolar tem um novo desafio perante a gestão de pessoas no ambiente escolar. Segundo Ribeiro (2005 apud PEREIRA, 2017 p.7)

"[...]administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro [...] Essa é uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, servil e passivo no processo mas fundamentalmente, como sujeito ativo e provocador

das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

O gestor deve trabalhar no conjunto, através de uma gestão participativa como citamos no capítulo anterior. Ele é o responsável pelo sucesso e bem estar da escola e dos seus funcionários, este tem cinco processos básicos segundo Chiavenato, 2009: "[...] prover,

aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas" para concretizar esses processos o gestor precisa ter primeiramente uma boa relação "[...] uma postura de proximidade, diálogo e transparência nas informações, somente assim, poderá obter a confiança e o comprometimento necessário das pessoas" (PEREIRA, 2017 p.4) para alcançar os objetivos propostos. Chiavenato (2009, p.264) divide em cinco subsistemas, que podemos pensar que desde o recrutamento essas pessoas são captadas pelo gestor que pensa no perfil da escola, a aplicação nos diz em qual departamento/área essa pessoa tem mais para contribuir para empresa, se existe um plano de carreira a ser oferecido e como é realizado a medição de desempenho desta, a manutenção é a forma de manter esse funcionário e se diferenciar de outras instituições de ensino, fazendo com que os funcionários gostem, entrem e permaneçam no emprego, sentindo-se motivados e reconhecidos através da oferta de planos de saúde, plano odontológico, vale alimentação, bolsa para os filhos, recompensa em grupo, entre outros meios, o desenvolvimento é o quanto a organização investe em treinamento, em cursos, incentivo à especialização, em cursos de línguas estrangeiras, fazendo com que esse funcionário se sinta valorizado pela escola, sinta-se que estão investindo nele para o benefícios comum de todos, o monitorar nos diz sobre como a empresa se preocupa com os funcionários, como é sua relação com esses colaboradores, modificando o processo de liderança de cima para baixo e aplicando uma liderança democrática na qual os funcionários participem das tomadas de decisões, tenham voz, possam falar e possam ser ouvidos pelo gestor, se sintam parte desse organismo vivo que é a escola. A monitoração é realizada, por exemplo, por avaliações de desempenho dos funcionários, quais metas e objetivos foram alcançados, o que pode ser feito para melhorar e o que precisa ser modificado.

O gestor precisa fazer da organização um ambiente que tenha um diferencial, não apenas para os alunos, mas para seus colaboradores, como por exemplo averiguar e administrar os conflitos de maneira pacífica, respeitando a todos e agindo com cautela e sabedoria, repreender, quando for necessário, alguma atitude que não esteja no regulamento da escola ou que não seja ética ou moral, procurar estar atenta as necessidades dos funcionários e do ambiente escolar, garantindo uma boa estrutura física e mental para todos e manter estoque suficiente de materiais e equipamentos de segurança fundamentais para o bom desenvolvimento e eficácia dos trabalhos a serem desenvolvidos pelos mesmos, assim, desta maneira, fazer com que todos se sintam peça importante do quebra-cabeça chamado escola e continuarem motivados a trazer resultados e concretizar os objetivos da organização.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA

Chiavenato (2014 p.436) define liderança como: "[...] Influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos". Ele a define em quatro elementos "a influência, a situação, a comunicação e os objetivos. Ou seja, a influência que o gestor tem perante sua equipe, em determinada situação exercida por meio da comunicação, visa os objetivos a serem alcançados"

Complementando essa ideia Behnke diz:

Liderança é a capacidade que temos de influenciar pessoas por meio dos gestos, da cominação, dos exemplos e das ações, fazendo com que os indivíduos atinjam as metas propostas e passem a acreditar em algumas crenças e conceitos que p líder ensina. (2014, p.52)

Podemos notar que essa definição tem como eixo principal a palavra "influência", essa palavra é uma das características principais que um líder precisa ter para desenvolver um bom trabalho.

O líder no ambiente escolar é o gestor, ele é o responsável pelo andamento da organização o qual deve ser capaz de influenciar as pessoas. É necessário que este tenha uma boa comunicação com os demais para que os resultados e objetivos possam ser alcançados.

Para Chiavenato (2014 p.432) "Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações" através da "capacidade que eles têm de influenciar, persuadir

e motivar os liderados" (CHIAVENATO, 2014 p. 433) para que isso seja realizado de forma efetiva BENHKE (2014 p. 52) discorre que "[...] o papel do líder [...] consiste em conhecer profundamente a organização que lidera e também precisa conhecer as pessoas com quem trabalha, o que pensam, o que defendem".

Segundo esses autores o gestor escolar é a pessoa que exerce a liderança de modo que todos os aceitem e os respeite, ele é a representação é a cara da escola. Ele deve conhecer bem seus colaboradores para poder realizar seu trabalho com eficácia e para poder manter uma boa comunicação com todos.

O foco deste trabalho é uma liderança participativa, através de uma gestão democrática na qual o gestor junto aos seus colaboradores possa partilhar ideias, informações, experiências e que possam relacionar-se de maneira afetiva, na qual tenham voz, possam opinar e decidir em grupo o que é melhor para a escola e para os alunos.

Como já discorremos nos capítulos anteriores, gestão democrática participativa envolve todos em um processo de pensar diferente a maneira de se fazer educação, na medida na qual a escola vai construindo sua autonomia e identidade na tomada de decisões em conjunto e na responsabilidade pelas mesmas.

O papel do gestor líder é essencialmente importante neste modelo de gestão, é por meio dele, do seu modo de liderança que a organização junto aos seus colaborados alcançará seus objetivos e mais resultados positivos, BENHKE (2014 p. 56) diz que:

"[...] O líder precisa incentivar sua equipe, mostrando a ela a importância dessas trocas de experiências e da aprendizagem, pois aquele que lidera deve ser capaz de criar bases sólidas de ações e responsabilidades com o seu grupo para conduzir os integrantes ao crescimento profissional"

O gestor líder, por meio de uma postura respeitosa e positiva, consegue influenciar e motivar sua equipe a lidar com novos desafios. Assim, quando ele conduz sua equipe e a si mesmo ao crescimento, ao mesmo tempo ele conduz a escola também.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O GESTOR ESCOLAR

Como pode se observar o gestor escolar precisa ser um líder influenciador para alcançar objetivos da escola, desse modo as pessoas que ali estão são peças fundamentais desse processo, as quais conduzem o progresso da organização.

Todo esse processo estratégico tem relação com a dimensão de gestão das pessoas.

Essa dimensão do plano gestor, a qual foquei neste trabalho, é fundamental para a qualidade da educação oferecida na escola Saber Ser, pois a relação que o gestor tem com os colaboradores e as condições de trabalho e satisfação dos mesmos é a base para obter os objetivos e resultado final da escola que é o ensino aprendizagem.

De acordo com Teixeira, Ribeiro:

[...] Gerir pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas sejam mantidas, tendo a percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente. Não há como um colaborador se desenvolver sem que conheça os objetivos a serem alcançados. Ele precisa ser informado

sobre isso e devidamente capacitado e amparado para buscar esses objetivos. (2017, p.80)

O gestor deve sempre buscar o seu progresso e aprendizagem organizacional para que possa desenvolver um bom relacionamento e comunicação com os colaboradores, compreender suas necessidades, deixar claro os objetivos que precisam alcançar e os resultados que precisam conquistar, proporcionando sempre que estes participem do processo de tomada de decisões.

Os cincos processos básicos de Chiavenato e os cinco subsistemas que destacamos no capítulo 3 fazem parte desse todo e são algumas das chaves para a estabilidade dos colaboradores. A motivação e o bom desempenho dos mesmos contribui para a formação da identidade da escola.

[...] As pessoas precisam ser reconhecidas pelo seu trabalho. Esse é o principal impulsionador da motivação. Motivado, o colaborador é produtivo, maior serão seus rendimentos profissional e pessoal. [...] O ser humano precisa estar em harmonia, sentir-se útil e reconhecer-se parte da organização. (TEIXEIRA; RIBEIRO 2017, p.82)

Esse é um dos desafios da gestão de pessoas, quando o gestor consegue trabalhar

em conjunto e consegue concretizar isso, que é fazer com que os colaboradores se sintam importantes e se sintam parte do organismo da escola, é estabelecido um clima de confiança e estes se sentem em um ambiente seguro.

Esse clima de confiança deve ser interno e externo, o que significa que quando a escola é vista de maneira positiva por todos os envolvidos, há contribuição para a cooperação e para o crescimento da organização.

Outro desafio importante que foi citado nos subsistemas é a avaliação de desempenho.

[...] Uma das técnicas de desenvolvimento profissional e que também propicia um clima mais favorável nas organizações, minimizando conflitos e neutralizando os conflitos [...] é a avaliação de desempenho. Ferramenta de grande relevância, ela permite verificar como o colaborador está desempenhando suas atividades, o que melhor se adéqua aos seus conhecimentos e às habilidades exigidas para o cargo. Também auxilia a empresa a descobrir as necessidades de melhoria. (TEIXEIRA; RIBEIRO 2017, p.132)

É através desse processo que o gestor líder avalia os colaboradores e auxilia os mesmos em quais pontos é possível aprimorar-se e quais pontos precisam deixar de lado e tentar outras formas para ter outras visões de realizar determinada coisa. Feedback positivo faz com que a pessoa se motive e realize o trabalho com mais prazer e entusiasmo, faz com que se sintam importantes, que vejam que estão indo no caminho certo para alcançar seus objetivos e um feedback construtivo faz com que a pessoa procure melhorar naquilo que está falhando, faz com que ela pense em novas formas de realizar determinada tarefa, faz com que procure em seus colegas inspiração e que vejam que o trabalho em equipe pode ajudar a crescer e melhorar e isso a auxilia em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo FERNANDES (2005 apud Gelatti; Marquezan, 2013) "[...] a avaliação é mais do que somente uma análise dos resultados, ela é a forma de captar informações e as transformar em um meio de elaboração de novas políticas e reformas para escoa".

O gestor escolar que consegue realizar todos esses processos relacionados a gestão de pessoas, dentro da organização escolar, é aquele que se preocupa com o progresso dos seus colaboradores e da escola e dessa maneira constrói um excelente ambiente de trabalho e também um lugar propicio para aprendizagem e educação de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido a importância e as particularidades do tema, procurei ressaltar nas conclusões apenas alguns aspectos essenciais, deixando em aberto outras questões que poderão ser desenvolvidas posteriormente com maior profundidade.

A "Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino" parece ser um movimento político da União dos Estados Brasileiros para que ocorra a efetivação do proposto pela legislação vigente. No entanto, é importante fazer a ressalva de que a ação prescritiva dos programas federais tem imprimido às escolas públicas brasileiras ainda um modelo que não trabalha exatamente a gestão democrática da educação. O modelo organizacional das instituições escolares nacionais ainda é o modelo administrativo baseado no positivismo e no funcionalismo.

A administração escolar ainda é regida pelos pressupostos da administração empresarial e é emergente a necessidade de uma mudança de paradigma para que se possa efetivar a gestão democrática da educação. A mudança primordial estaria vinculada à superação do modelo administrativo vigente durante muito tempo no campo educacional, pelos princípios da gestão.

A gestão escolar supera o modelo da administração na medida em que trabalha com os limites deste modelo, a gestão não erradica a administração escolar, ambos devem nortear as ações das instituições escolares, mesmo porque se o modelo administrativo perdurou há tanto tempo é porque tem contribuições importantes a dar para o sistema gerencial.

A gestão democrática deve ultrapassar os limites da existência de transparência, de impessoalidade e moralidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEHNKE, Mônica Terezinha (Org.). Gestão de Pessoas: artigos reunidos. Curitiba: InterSaberes, 2014 p. 52-56.

BRASIL. Como elaborar o Plano de