

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

*(Human Resource Management as a differential competitive for Education and School Management)*

**Ms. Francisco Darciso Silva**  
Em Gestão Empresarial  
**Dr<sup>a</sup>. Marlete Dacroce**  
Em Ciências da Educação

*Fecha de recepción: 01-08- 2015*

*Fecha de aceptación: 22-09- 2015*

Páginas 179 - 190

### **Resumo.**

O artigo tem por objetivo analisar os problemas atuais da gestão escolar e ao mesmo tempo, verificar mudanças de atitudes nas ações na rede de Ensino Pública do estado do Amapá. A Metodologia, tipo descritiva com o enfoque qualitativo explorando autores renomados nesta temática, com seus referenciais que tratam sobre a Gestão Escolar, no intuito de aclarar as principais questões do desenvolvimento psicológico inerente a educação. Na discussão dos resultados os autores colocam que o ideal é que se reflita mais sobre as velhas práticas pedagógicas que cristalizaram a educação tornando-se um "mofo" no ambiente escolar. A partir de esta posição compreender o verdadeiro sentido da pedagogia humanitária voltada para a realidade, para uma vida centrada num espírito crítico, reflexivo e criativo. A conclusão se dá na figura do gestor escolar o qual tem grande relevância neste processo, quando atua como interventor na aprendizagem, trazendo para seus discípulos, o conhecimento já sistematizado para que os professores repassem a seus alunos, atuando diretamente nas principais questões: Re-elaboração, recriar, transformando o conhecimento em partilha para a sua comunidade escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Reflexões; Adolescência.

**Abstract:** The article aims to analyze the current problems of school management and at the same time, verify changes in attitudes in the actions in the network of Amapa state Public Education. The methodology, descriptive with qualitative approach exploring renowned authors on this theme, with its references that deal with the school management, in order to clarify the main issues of psychological development connected with education. In the discussion of the results the authors state that the ideal is to reflect more about the old pedagogical practices that crystallized education has become a "mold" in the school environment. From this position to understand the true meaning of humanitarian pedagogy facing reality, to a life centered on a critical, reflective and creative spirit. The conclusion is given in the figure of school management which is very important in this process, when acts as interventor in learning, bringing to his disciples, the knowledge already systematized for teachers to pass on to his students, acting directly on the main issues: Re-

development, recreate, transforming knowledge into sharing for your school community.

**Keywords:** School Management; Reflections; Adolescence.

### **Introdução.**

O artigo apresenta algumas análises reflexivas sobre os problemas atuais da gestão escolar no Brasil, apresentando o caso da rede de ensino pública do Amapá. Tem-se o objetivo de analisar os referidos problemas de Gestão escolar e como estão colocados nos referenciais teóricos que tratam sobre a temática, bem como, os principais desafios na atualidade; Investigar quem é público alvo do Ensino Fundamental e Médio. E como entender as principais questões que envolvem o desenvolvimento psicológico inerente a educação de jovens e adolescentes. Ainda, levantar dados específicos sobre os adolescentes, as questões da quais envolvem valores criados frente à escola, os professores, a comunidade, a família em assuntos, como droga, sexo e a homossexualidade.

Diante do contexto o estudo se justifica pela busca de mais entendimento das ações e reações, bem como, buscar mecanismos para uma pedagogia mais humana de diálogo mutuo entre os envolvidos no processo de construção do conhecimento.

### **Fundamentação Teórica.**

A construção do conhecimento é um processo contínuo do início ao fim da vida e envolve mais do que simplesmente o crescimento intelectual e a aquisição de habilidades. Os adultos e crianças estão em constante aprendizagem um com o outro e aí acontece o processo de socialização, pois ela recebe influência do ambiente, assimila valores e atitudes e cumpre tarefas e por outro lado modifica seu ambiente na medida em que tem suas necessidades e reações.

O desenvolvimento na infância é caracterizado pela dependência fundamental que após ser atendido se tornará mais seguro e apto a buscar sua autonomia. Mas para isso é necessário dispor de tempo, pois a criança deve ser observada, a mãe deve interagir com ela e compreender seus sinais.

Após a socialização da primeira etapa, mais ou menos de um ano e meio a três anos, a criança irá buscar sua liberdade, separada da mãe, e isso é uma atitude normal, para que ela possa cumprir seu período de sociabilização. De três a cinco anos, vem a etapa da comunicação verbal e também fase lúdica. Nesse período é importante que a criança tenha modelo, também que ela possa testar sua iniciativa.

Na 4º etapa, dos 6 aos 12 anos, a criança começa a viver num mundo novo, a escola, que é outra forma de sociabilização. Nesta fase é testado o seu processo de socialização desenvolvido até então. É a fase em que os modelos ao invés de serem

os pais passam a ser os professores e também os colegas irá "trocar" informações sobre os padrões de comportamento e atitudes. Nesta fase a escola irá manter ou transformar o positivo e o negativo da visão que a criança tem de si mesmo.

Na quinta etapa, aos 12 anos, as transformações orgânicas são mais acentuadas e também predominam as transformações comportamentais, pois o adolescente busca a sua identidade e isso traz alterações não só no corpo, mas, também no humor, pois sua maturação é gradativa e seqüencial, formando assim além da composição física, a sua composição de uma consciência moral.

Na puberdade, acontece a culminância de um período de maturação hormonal próprio do ser humano. Dentro desse período que se inicia também a adolescência que é um processo psicológico e social, uma iniciação ao "mundo dos adultos". São um período onde o jovem vive cheio de ansiedade, alterações no comportamento e grandes tensões. É claro que fatores culturais estabelecidos pela sociedade irão afetar todos os sentimentos aflorados pela própria puberdade, trazendo muitas vezes dificuldades de ajustamentos.

**Adolescência Pré-Puberal.** Os jovens nesta fase (12 a 14 anos para meninos e 10-12 anos para meninas) apresentam crescimento em peso e estatura acelerados. Thomas (1983, p. 48), define esta fase como a de melhor aprendizagem da infância, o que, em geral, se atribui à boa capacidade de reação, à coragem e ao entusiasmo das crianças, às boas predisposições físicas e à experiência anterior de movimentos (destreza, agilidade, velocidade e força), já alcançados assim como a suavidade e a plasticidade dos processos nervosos.

O desenvolvimento neuropsicomotor também se acelera principalmente no setor emocional. O indivíduo ganha peso à custa do tecido adiposo, pois o desenvolvimento do tecido muscular é relativamente pequeno, do que resulta um pequeno aumento de força muscular. Há o aparecimento dos primeiros sintomas de sexualidade. Mitra e Mogos (1982, p. 79), citam que esta idade é marcada por um especial interesse dos alunos pela atividade desportiva, para conhecer o mais possível e trabalhar as informações recebidas, dando prova de que são capazes de uma participação consciente e ativa no crescimento dos indivíduos no seu desenvolvimento motor. A competição é um elemento que, se bem orientado, pode contribuir para o desenvolvimento da motricidade e da preparação física dos alunos.

**Adolescência-Puberal** (14 a 16 anos para moços e 12 a 14 anos para as moças). Nesta fase as crianças apresentam crescimento e desenvolvimento em máxima velocidade. Acentua-se o crescimento ósseo-articular e muscular, determinando um aumento da força muscular. O desenvolvimento neuropsicomotor é completo. Emocionalmente, ainda se encontram naquela fase de turbulência indefinida contra os adultos, tendendo a se aproximarem da maturidade.

Para ThomaS (1983, p. 20), as novas tendências no desenvolvimento motor, características desta fase, aparecem com o início da segunda transformação física. Isto significa um crescimento mais acentuado das extremidades e da altura, aumento visível do peso e nova modificação das proporções do corpo. Essa reestruturação

das habilidades e capacidades motoras tem seu início na puberdade. Winter (apud Thomas, 1983, p. 23), comenta que o ponto culminante da reestruturação das habilidades e capacidades motoras coincide, nas meninas com a menarca e nos meninos com o esperma.

### **A História da má qualidade da Gestão Escolar e do ensino no Brasil.**

Qualidade é um tema atual. Ensino deveria ser também. Porque os dois andam juntos. A má qualidade do ensino no Brasil deve-se a própria história da educação do país que vem sendo guiada sempre pelos interesses políticos. Desde o tempo de Pombal (1759) sofremos com a carência de mestres e a insuficiência de recursos.

Na época Pombal tinha como objetivo maior criar a escola útil aos fins do Estado, que antes na época dos jesuítas era destinada a servir os interesses da fé. Vemos, portanto que, não se preconizou em tempo algum uma política intensa e extensa do trabalho escolar. D. João VI se preocupava em formar o pessoal de que precisava, foi fértil em realizações no campo do ensino técnico e superior, preenchendo lacunas que prejudicavam os interesses do governo sediado no Brasil.

Após a Independência inaugura-se uma nova política no campo da instrução popular com princípios liberais e democráticos e já como na nova Lei 9.324/96, reivindicava uma educação para todos, que com o governo absolutista não teve êxito. Na Carta outorgada de 1824 reza a garantia à criação de colégios e universidades e prometia a todos os cidadãos a instrução primária gratuita. Em 1827 criam-se os cursos jurídicos de São Paulo e Linda e se institui o curso primário para o sexo feminino.

Em 1854, o Governo Central, foi proposto a criação do ensino primário de 2º grau que ficou apenas no papel. Alguns estabelecimentos particulares sediados na Corte e nas grandes cidades ofereceram um ensino primário mais rico que o ministrado nas escolas públicas. Somente em 1880 teria a capital do império sua primeira escola normal mantida e administrada pelos poderes públicos. Qualitativamente deficiente, a instrução elementar também se mostrava precária no ponto de vista quantitativo.

Com a Proclamação da República tentou-se várias reformas que pudessem dar uma nova guinada, mas se observarmos bem, a educação brasileira não sofreu um processo de evolução que pudesse ser considerado marcante ou significativo em termos de modelo de qualidade.

*Toda a universidade, pelo seu próprio regime estatutário, tendem a reproduzir o seu quadro de poder. Então existem, para os que desejam uma fecunda convivência com os setores populares, duas frentes de luta: luta contra o autoritarismo que hoje se instalou na estrutura do poder dentro da universidade, e outra, orientarem os jovens universitários para a convivência*

*com os deserdados da educação, formar profissionais do ensino, atentos às necessidades educacionais da população esquecida (Gadotti, 1984, p. 141).*

Segundo Piletti (1997, p 36), a primeira lei brasileira a estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional, em todos os níveis, do pré-primário ao superior, foi a Lei n.º 4024, de 20 de dezembro de 1961 (embora fosse promulgada apenas nesse ano, o seu projeto chegou ao Congresso Nacional ainda em 1948, onde foi discutido durante treze anos). Podemos afirmar, segundo Piletti, que a partir da nova Constituição, os educadores e suas entidades representativas mobilizaram-se para oferecer propostas à nova lei de diretrizes e bases da educação, promulgada em 20.12.1996, sob nº 9394, após oito anos de tramitação no Congresso Nacional.

A preocupação começa quando se observa como funciona o processo educacional desde sua administração até sua condução final. Para o governo, educar significa fabricar escolas. O conteúdo ainda permanece vastamente paternalístico e antiquado.

Bello (2000) faz severas críticas à avaliação proposta pelo MEC. Para ele, esse é mais um equívoco da política educacional, quando analisa que a avaliação está interessada em avaliar os procedimentos e não o resultado final. Ele faz uma série de questionamentos:

*[...] que adianta o MEC examinar os procedimentos se o produto é ruim? Será que um percentual pré-estabelecido de professores com cursos de Mestrado e Doutorado garante qualidade? Será que uma biblioteca grande e com uma quantidade considerável de material garante qualidade? Será que o resultado de um exame, conhecido como 'provão', garante qualidade? Em minha opinião avaliar os meios e não os fins é uma maneira de impingir aos meios um conceito equivocado de qualidade (Bello, 2000, p. 43).*

## **Metodologia.**

A pesquisa do tipo bibliográfica a metodologia do tipo descritiva de cunho qualitativo explorando autores consagrados nesta temática, bem como, as leis tratam sobre a Gestão Escolar, os principais desafios na atualidade, os referenciais teóricos no intuito de tornar mais clara as principais questões do desenvolvimento psicológico inerente a educação.

Para se conseguir analisar os principais problemas de gestão escolar e do ensino na rede pública do Estado do Amapá, realizou-se este estudo fundamentado na pesquisa bibliográfica. Segundo João Bosco Medeiros (2009, p. 39).

*[...] passo decisivo em qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despender tempo com o que já foi solucionado. [...]. A Pesquisa bibliográfica constitui-se em fonte secundária. É aquela que busca o levantamento de livros e revistas de relevante interesse para a pesquisa que será realizada. Seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse.*

Assim, para se conseguir obter os dados que serão apresentados no próximo item do artigo, um referencial teórico que priorizasse a análise descritiva e documental de uma série de questões problemáticas que emergem essencialmente dos problemas de gestão da escola e do ensino, enfatizados essencialmente em livros específicos sobre Gestão Escolar e sobre Gestão do Ensino no Brasil, descrevendo o resultado dos fichamentos, resumos e resenhas do levantamento de livros e revistas científicas que abordam a questão.

### **Discussão dos resultados.**

Diante dos levantamentos bibliográficos realizados neste estudo, pode-se dizer que as escolas públicas devem planejar, a partir de sua realidade, integrando questões administrativas e financeiras com currículo e demais preocupações político-pedagógicas. É necessário, que a legislação vigente permita a prática da gestão participativa e da autonomia. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política.

A administração é uma prática social necessária à vida do ser humano para Paro (2000) a tarefa é de interpretar as metas propostas pela empresa para transformá-las em ação empresariais, por meio, do planejamento, organização, e o envolvimento de todos e em todos os níveis da empresa, para atingir tais objetivos. De fato, algumas técnicas e instrumentos utilizados pela administração empresarial são comuns a todas as organizações. Porém deve-se ressaltar que uma instituição de ensino tem diferenças, nas crenças e valores, que a distingue das outras formas de organização, conseqüentemente, deve possuir um estilo de gestão singular do da utilizada em uma empresa comercial, industrial ou de serviços.

O administrador é todo aquele que executa a tarefa da própria administração, desfrutando ou não de poder sobre terceiros: "a administração, entretanto, não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo" (PARO 2000, p.23). Para se administrar uma escola exige-se preparo específico uma vez que a maioria das instituições da educação não recebeu. Por

serem competentes em sua área de formação foram convocados à área administrativa, na qual, nem sempre, demonstram competência igual.

A administração é vista como um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados.

O ato de administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a maneira distanciada e orientada por uma série de pressupostos, a saber, Perel (1977).

- a) O ambiente de trabalho e comportamento humano é previsível, podendo ser, em conseqüência, controlados;
- b) Crise, ambigüidade e incerteza são encaradas como disfunção e como problemas a serem evitados e não como oportunidades de crescimento e transformação;
- c) O sucesso, uma vez alcançado, mantém-se por si mesmo e não demanda esforço de manutenção e responsabilidade de maior desenvolvimento;
- d) A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade, uma vez considerada a precariedade de recursos como o impedimento mais sério à realização de seu trabalho;
- e) Modelos de administração que deram certo não devem ser mudados, correspondendo à idéia falta de que "time que está ganhando não se muda";
- f) A importação de modelos de ação que deram certo em outros contextos é importante, pois eles podem funcionar perfeitamente, bastando para isso algumas adaptações;
- g) O participante cativo da organização, como é o caso do aluno e de professores efetivos em escolas públicas, aceita qualquer coisa que seja imposta a ele;
- h) O protecionismo a esses participantes é a contrapartida necessária à sua cooptação;
- i) O participante da instituição deve estar disposto a aceitar os modelos estabelecidos e agir de acordo com ele;
- j) é o administrador quem estabelece as regras do jogo e não os membros da unidade de trabalho, cabendo a estes apenas programar-las;
- l) o importante é fazer o máximo, e não fazer melhor e o diferente;
- m) a objetividade garante bons resultados, sendo a técnica o elemento fundamental para a melhoria do trabalho (Perel, 1977, p.96).

Deste modo, faz-se relevante pensar nas limitações desse entendimento que, em certa época, marcada pelo autoritarismo, pela rigidez e re-produtividade funcionaram aparentemente bem. Porém apenas aparentemente, pois os resultados do rendimento escolar nesse período foram sempre baixos, uma vez que a escola nele foi marcada pela seleção e exclusão de alunos que escapavam a um modelo rígido

de desempenho e, por conseguinte, falhou essa escola em cumprir o seu papel social.

Hoje, em educação não se usa mais a terminologia "Administração", e sim "Gestão". Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

A expressão "gestão educacional", comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretivismo; ora a hétero-avaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade. Conseqüentemente, não se trata, apenas, de simples substituição terminológica, baseada em considerações semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo conceito de organização educacional. A gestão ressalte-se, não se propõe a depreciar a administração, mas sim a superar suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, e a redimensioná-la, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão da sua complexidade e dinamicidade, pela qual as diferentes dimensões e dinâmicas são utilizadas como forças na construção da realidade e sua superação, sem precisar reinventar a roda.

Como resultado, 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 potencialmente transformador. Daí porque ações propriamente administrativas continuarem a fazer parte do trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, como, controle de recursos, de tempo, etc.

Um modelo de gestão proposto a ser adotado é o democrático. A gestão democrática cria uma maior eficiência na obtenção dos objetivos da educação quer sejam

políticos, pedagogos e/ou culturais. Tem como propostas: a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade, incentivar a autonomia das escolas das unidades escolares, repensar a teoria e a prática administrativas, simplificar as estruturas burocráticas e descentralizar os processos de decisão e execução. Neste sentido diz Saviani (1996, p.43):

*A gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do "jogo" democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as reações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.*

A administração escolar democrática visa que a sociedade esteja ciente do processo pedagógico e participe da coordenação das unidades escolares. Essa descentralização administrativa permite uma maior e melhor capacidade de adaptação das instituições de ensino às condições socioculturais locais, como o perfil social dos alunos e educadores.

Nesse tipo, de gestão não há superiores, hierarquia de poderes. A gestão é participativa, onde todos os envolvidos têm a sua importância, atuando no projeto pedagógico: Associação de Pais e Mestres (APM), clubes diversos, grêmio estudantil, conselhos de classe, representação de turmas, pais, alunos, professores e funcionários:

*O avanço obtido pelos educadores se expressa principalmente mediante a elaboração de propostas fundamentais numa perspectiva histórico-crítica da educação e da sociedade, que visam superar a dicotomização entre teoria e a prática, o conteúdo e o método, o planejamento e a execução, buscando criar as condições necessárias para a realização de uma prática educativa comprometida com os contingentes excluídos do sistema educacional brasileiro. (Veiga, 2000, p. 120).*

A gestão democrática instaura a democratização da escola, pela natureza social da escola, não se limita apenas aos processos ligados à função administrativa. A escola torna-se democrática por toda sua ação pedagógica e educativa, não por sua prática administrativa.

Educação é um ato político. Afinal a educação é a alavanca das mudanças sociais e deve ser encarada como uma prática de libertação e de construção histórica. É através de uma escola democrática, participativa que nasce a transformação da sociedade.

A escola é uma das principais fontes de formação do cidadão consciente. Consciente no sentido de não ser tão facilmente manipulado e dominado pela chamada classe dominante: "(...) como função social e política da escola, não só a transformação e socialização e crítica da herança cultural acumulada, mas também a produção de novo saber a fim de preparar o indivíduo para a vida da totalidade social". (Prais, 1996, p. 58). "Cabe-nos lutar pela real cidadania em que a luta por educação corre paralela à da efetivação das outras políticas sociais". (Garske, 1998, p. 72).

A quem serve a escola e sua administração? Ao processo capitalista. Mas quem deveria servir? Ao povo carente que precisa que o acesso a educação resulte em uma certa melhoria de vida. Essa é a primeira função da administração da educação propondo soluções e descobrindo alternativas que respondam às reais necessidades humanas. A escola é um importante e essencial pedaço de luta das massas que expressa realmente o interesse comum de toda a sociedade pela desarticulação do poder capital e pela organização de uma nova ordem social.

Os debates envolvendo questões referentes aos projetos políticos pedagógicos têm se tornado frequentes hoje nos sistemas educacionais. A obrigatoriedade destes projetos ficou mais clara a partir da nova Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB 9394/96), porém isto não quer dizer que antes desta lei os projetos pedagógicos (a palavra "político" aqui se torna redundante, uma vez que toda a ação pedagógica é uma ação política por excelência) fossem inexistentes ou pudessem ser dispensados, pois jamais um sistema educacional pode ser considerado sério se não for orientado por um projeto de educação. O que acontecia era que a formulação dos projetos não se fazia com a participação dos atores envolvidos no ato educativo, sua implantação vinha de cima e estes atores acabavam desconhecendo seu real sentido; por isso os educadores ficavam sem resposta para a crucial pergunta: "para onde a educação deve conduzir?".

A avaliação interna e externa das instituições educacionais deve levar em conta os seus recursos, sua organização, suas condições de trabalho, o padrão único de qualidade e, no caso da educação superior, a indissociação entre ensino, pesquisa e extensão, a universalidade de campos de conhecimento, entre outros indicadores. Esse processo avaliatório é coordenado pelos Conselhos Superiores e Conselhos Sociais nas universidades, e pelos Conselhos Escolares nas unidades escolares.

Sendo a educação um dever do Estado, cabe a ele responsabilizar-se pela qualidade da educação escolar oferecida através do ensino ministrado pelas instituições, públicas ou privadas, em todos os níveis. Assim, as instituições particulares devem submeter-se aos padrões oficiais de organização, funcionamento e qualidade dos

serviços educacionais prestados, na medida em que, para tanto, são autorizadas e avaliadas pelo Estado (CF/88, Art.209).

### **Considerações finais.**

A democratização da gestão especialmente quando se dá através de ações estruturadas permite que os setores interessados participem da elaboração da política municipal de educação. São gerados, assim, ganhos em qualidade das decisões, pois estas podem refletir a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos atores sociais envolvidos. As ações empreendidas passam a um patamar de legitimidade mais elevado.

A criação de instâncias participativas na gestão da educação diminui os lobbies corporativistas, por aumentar a capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional. Força um aumento da transparência das ações do governo municipal, através da ampliação do acesso à informação. Como a educação é uma política e um serviço público de grande visibilidade, a democratização de sua gestão traz resultados positivos para a ampliação da cidadania, por oferecer a um grande contingente de cidadãos a oportunidade de participar da gestão pública.

O governo estadual pode valer-se da estrutura do sistema de gestão democrática da educação para ampliar sua capacidade de comunicação com a população. Neste ponto, os Conselhos de Escolas, por atingirem diretamente grande parte das famílias, têm papel fundamental. A democratização da gestão da educação atua sempre como um reforço da cidadania, constituindo-se em fator de democratização da gestão como um todo.

A obtenção destes resultados, no entanto, depende da vontade política da administração de ampliar os espaços de participação da sociedade na gestão educacional. Depende, também, da adoção de outras medidas visando à democratização do ensino. Um governo que não se preocupar com estes dois pontos dificilmente conseguirá implantar um verdadeiro sistema de gestão democrática da educação.

Mais importante que mudar o termo é mudar a concepção subjacente ao rótulo utilizado. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova ótica de direção, voltada para a transformação das instituições e de seus processos, como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e de suas instituições. Não se pretende, no entanto, fazer tabula rasa e sugerir que muitos dos cuidados enfatizados pela prática da administração seriam totalmente inúteis.

Cabe, lembrar que apenas mudar denominações, em si, nada significa. É necessário que a nova forma de representação denote originalidade e efetiva atuação. Mas, negar ou menosprezar tudo o que a ótica anterior demonstra, corresponderia a negar uma dimensão básica da realidade, uma vez que uma nova ótica é sempre desenvolvida para superar a anterior, mantendo por base os seus princípios, para determinar o progresso e evolução.

É preciso melhorar a qualidade do ensino através de currículos adequados, conteúdos articulados com a realidade social, objetivos únicos e definidos, adequação metodológica, qualificação docente, administração colegiada entre outros.

### Referências.

- Aquino, Líbia Serpa. (2003). Escola deve reconstruir e não reproduzir. *Educação em Revista*, n. 13, 1998. Disponível em: <http://www.klickeducacao.com.br>. Acessado em 10 de junho.
- Bello, José Luiz de Paiva. (2003). Avaliação da Universidade: mais um equívoco da política educacional do MEC. *Pedagogia em Foco*. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/filos07.htm>. Acessado em 10 de junho.
- Gadotti, Moacir. (1984). *Concepção dialética da educação: um estudo introdutório*. 3 ed. São Paulo: Editora Cortez.
- Mitra & Mogos. (1982). *O Desenvolvimento do ser Humano*. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico.
- Piletti, Nelson. (1997). *História da Educação no Brasil*. São Paulo: Ática.
- Ramos, Cosete. (1994). *Pedagogia da qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Thomas, Alexander. (1983). *Esporte*. Introdução à Psicologia. Rio de Janeiro, Ed. Ao Livro Técnico S.A.