



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

JÉSSICA GOMES VIDERES

Brasília - DF

2015

JÉSSICA GOMES VIDERES

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de
licenciatura em Pedagogia, submetido à comissão
examinadora da Faculdade de Educação – FE da
Universidade de Brasília - UnB, sob orientação do Prof.
Dra. Nara Maria Pimentel.

BRASÍLIA DF

2015

JÉSSICA GOMES VIDERES

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de licenciatura em Pedagogia, submetido à comissão examinadora da Faculdade de Educação – FE da Universidade de Brasília – UnB.

Orientadora: Professora Dra. Nara Maria Pimentel.

Comissão Examinadora:

Professora Dra. Nara Maria Pimentel (Orientadora)
Faculdade de Educação/Universidade de Brasília

Professora Dra. Simone Aparecida Lisniowski.
Faculdade de Educação/Universidade de Brasília

Professora Dra. Danielle Xábregas Pamplona
Faculdade de Educação/Universidade de Brasília

Brasília, _____ de _____ de _____

Aos meus familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado me ajudando diretamente e indiretamente no necessário, me incentivando e fazendo com que eu nunca desistisse do meu curso.

AGRADECIMENTOS

*Em primeiro lugar agradeço a Deus,
Que me presenteou com o dom da vida, dando a mim a oportunidade de realizar com força, fé,
objetivo, sabedoria e iluminando meu caminho na realização deste sonho.*

*Aos meus pais,
Pois foram os meus primeiros educadores que com o seu amor incondicional, trabalho, paciência e
incentivo realizam junto comigo este sonho.*

*À minhas duas irmãs,
Que com carinho e incentivo me ajudaram no necessário em toda a minha vida acadêmica.*

*Aos meus familiares,
Que moram na mesma cidade a mim ou a grande maioria que mora em outro Estado, mas que sempre
mantemos contato, carinho, respeito, alegria e amor onde sempre me incentivaram e admiraram a
minha formação profissional.*

*Aos meus amigos,
Que me ensinaram o verdadeiro sentido da palavra amizade desde pequena em nossos encontros. E
sem sombra de dúvidas fazem parte da minha formação, aonde vou me constituindo como acima de
tudo humana. Não seria a mesma coisa sem eles.*

*A professora Nara Maria Pimentel,
Que com alegria, carinho, respeito e um olhar brilhante onde me demonstrava a sua paixão por sua
profissão e me dizia: faça acima de tudo o que tu gosta, e acordará feliz para ir trabalhar.*

*À banca examinadora,
Pela disponibilidade, compreensão e respeito em avaliar meu trabalho de conclusão de curso.*

*Por fim,
Agradeço a todos que diretamente e indiretamente me ajudaram na realização deste sonho.*

RESUMO

Este trabalho trata da gestão democrática no contexto escolar partindo da perspectiva apontada por Cury (2007) em que a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição de 1988 (art. 37) transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. A gestão democrática voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. O objetivo Geral desta pesquisa é refletir a partir dos sujeitos que diretamente influenciam na gestão da escola as concepções acerca da gestão democrática. São objetivos específicos: aprofundar estudos sobre a administração escolar e sua influencia na gestão escolar; relacionar os princípios da gestão democrática na LDB/96, no PNE/2014 e na Constituição de 1988; relacionar os pressupostos teóricos sobre a gestão escolar aos existentes no campo escolar; estudar e aprofundar os princípios da gestão democrática na educação. A pesquisa de campo foi feita numa escola pública do Distrito Federal e retrata por meio das entrevistas semi-estruturadas que o grande desafio que se impõem à escola é fazer valer os princípios democráticos. Além disso, retrata a necessidade de que temas como autonomia da escola, descentralização e formação dos gestores façam parte dos debates sobre a gestão democrática escolar que precisa ir além do conceito de administração escolar e integrar os processos de gestão escolar, A fala dos entrevistados reflete descompasso entre discurso e prática concreta de forma que evidencia a necessidade de inclusão do tema da gestão democrática de forma transversal aos currículos dos profissionais da educação.

Palavras-chave – Democracia, Gestão, Gestão Democrática Escolar.

ABSTRAT

This paper deals with the democratic management in the school context from the perspective pointed out by Cury (2007) in which the democratic management of education is at the same time, by injunction of our 1988 Constitution (art. 37) transparency and impartiality, autonomy and participation, leadership and collective work, representativeness and competence. The geared democratic management for a decision-making based on participation and public deliberation, expresses a longing for growth of individuals as citizens and the growth of society as a democratic society. The general objective of this research is reflected from the subject that directly influence the school management the conceptions of democratic management. Specific objectives: further studies on school administration and its influence on school management; relate the principles of democratic management in the LDB / 96 in PNE / 2014 and in the 1988 Constitution; relate the theoretical assumptions on school management existing in the school field; study and deepen the principles of democratic governance in education field research was done in a public school in the Federal District and portrays through semi-structured interviews that the great challenge which require the school is to enforce democratic principles. In addition, portrays the need for issues such as school autonomy, decentralization and training of managers are part of discussions on the democratic school management that needs to go beyond the concept of school management and integrate the school management processes, Speech of respondents reflects gap between discourse and actual practice so that highlights the need for inclusion theme democratic management across the board the curricula of education professionals.

Keywords – Democracy, Management, School Democratic Management.

SUMÁRIO

Memorial	09
Introdução	11
Capítulo I – Administração da educação: contribuições para a gestão da educação	14
Capítulo II – Gestão democrática escolar	22
Capítulo III – A gestão democrática no plano nacional de educação (PNE) e na lei de diretrizes e bases da educação (LDB)	31
Capítulo IV – A pesquisa e a metodologia dialogando com os processos de gestão – a voz dos gestores da escola	37
4.1- o contexto e objetivos das entrevistas	38
4.2- a voz dos gestores da escola: a gestão escolar em foco	39
Considerações finais	44
Perspectivas futuras	47
Referências bibliográficas	48
Apêndice A	50
Apêndice B	53

MEMORIAL

Filha de pais paraibanos Severina dos Ramos Gomes Videres e João Videres Furtado, mas nascida e criada em Planaltina cidade satélite do Distrito Federal, onde tenho duas irmãs Maria Juliana Gomes Videres e Geovanna Maria Gomes Videres.

Desde pequena fui inserida pela minha mãe em atividades pedagógicas como ortografia, escrita do nome, continhas matemáticas de quatro operações em casa mesmo.

Aos 06 anos de idade fui para a escolinha Cosme e Damião, assim fazendo parte do Jardim 03, em minhas recordações não tive nenhum desconforto ou trauma em um ambiente que era novo a mim.

Logo em seguida cursei o ensino fundamental, da 1ª série a 8ª série, onde tive vínculos mais significativos com professores do que com os próprios colegas de classe. Desde então nesse momento eu observava o comportamento e atitudes dos meus professores e já me imaginava ser uma atuante da área também. Assim que chegava em casa minha brincadeira preferida era a escolinha, ser professora.

Chegando ao ensino médio retomo a criar grandes vínculos dessa vez não só com professores, mas com colegas também. Tive uma experiência inesquecível nessa etapa, um professor que dava aulas de história e filosofia, onde sua proposta de trabalho saía da monotonia e do comodismo. Instigava em seus alunos um pensamento crítico ao transmitir o conteúdo da disciplina, como roda de conversas, o (julgamento) uma forma temática de aprender sobre a 1ª Guerra Mundial e dentre outros.

Ainda no 1º ano do ensino médio, tive uma experiência marcante ao lado desse mesmo professor e um grupo de mais ou menos oito estudantes. Através de uma inquietação do professor, o mesmo tem a ideia de trabalhar com mídia, mais especificamente gravar programa de televisão e convida a mim e o restante do grupo para fazermos parte desse projeto.

O grande objetivo era fazer com que nós (estudantes) apesar de estarmos inseridos em uma comunidade carente não fiquemos a margem do sistema, que poderíamos gerar a possibilidade de realizar ideias, pois tínhamos também a capacidade e autonomia para fazer da escola um espaço dos próprios estudantes. Então fiz parte desse grupo, em reuniões realizadas na hora do intervalo na biblioteca regadas de um chá, ali era um espaço "nosso", tratávamos de assuntos diversificados como recitar poemas, trechos de livros e inclusive fazíamos a ata da reunião sobre qual tema, número de blocos, convidados e onde gravaríamos o programa, pois era transmitido em um canal da TV fechada e na internet.

Fomos criando autonomia e um pensamento crítico, em consequência disso acabei fazendo parte da comissão organizadora para implementar o grêmio estudantil na escola, diante da postura desses oito estudantes vi um grupo de professores "boicotarem" o movimento, fazendo com que não fosse implementado na instituição. Meu grupo junto ao professor percebeu ali que nós estávamos incomodando bastante a esse grupo de professores e uma parte da gestão escolar.

Naquele momento concluímos que os professores e o grupo de gestores não estavam preparados para conseguir trabalhar com estudantes que sabiam da importância de uma autonomia, que estavam criando um pensamento crítico, que entendiam a importância de uma construção coletiva, e não somente a uma educação bancária que até então era presente constantemente em nossa escola. O ambiente era cada dia pior entre nós e o professor junto ao restante do grupo de professores e a gestão. Levando então ao nosso professor pedir transferência de nossa escola para outra instituição.

Ter convivido nesse ambiente, ter tido essa experiência me levou a questionar a postura de professores e gestores, como esses profissionais assustados não souberam lidar com a situação, com as mudanças e de uma forma burocrática acabaram com um projeto implementado pelos estudantes, nós éramos reconhecidos positivamente fora da escola, mas dentro da mesma não. Como gestores e professores tem o "poder" em suas mãos para fazer o mal ou o bem na vida dos estudantes e na sua instituição que trabalha.

Bom, terminado o ensino médio no final de 2010 fiz o vestibular para a universidade de Brasília - UnB pensava em cursar Geografia ou Pedagogia, optei por Pedagogia por ser uma área ampla de trabalho (pedagogia escolar, empresarial, hospitalar). Prestei vestibular também para o Instituto Federal de Brasília - IFB, já conhecia a instituição e tentei uma vaga para o recém-curso tecnólogo que se chama Agroecologia. Logo no final de janeiro descubro que passei no vestibular de agroecologia, sempre morei e gostei do campo e então comecei as aulas no IFB em fevereiro. Logo em março descubro que passei no vestibular de pedagogia, e então decidi sair do IFB e estudar na UnB.

Logo no segundo semestre me inscrevi no Projeto de Ensino, Pesquisa e Extensão, passei na entrevista e comecei a fazer parte do PET - Conexão de Saberes Música do Oprimido, desde então faço parte do grupo até o final do curso. Realizamos atividades diversificadas no campo e em nossa sala mesmo como de nutrição, teatro musical, oficina de artigos, percussão corporal e não posso negar o quanto cada integrante contribuiu para minha formação.

Chegando ao Trabalho de Conclusão do Curso, desde que entrei na universidade tinha a certeza que quero trabalhar na área de gestão escolar. Acredito que seja reflexo da experiência do meu ensino médio, de procurar conhecer/aprender e tentar não repetir nos estudantes uma atuação tão inadequada e inapropriada dentro de uma instituição escolar. Porque a partir do que fiz e aprendi com meus colegas e esse professor de história e filosofia no projeto de TV, entendi a importância da escola, a escola começou a fazer sentido a mim, vi as janelas que ela poderia me oferecer e então me senti fazendo parte dela. Vi que aquele espaço não era somente da gestão e dos professores, mas sim também dos estudantes.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda um tema de grande complexidade já que a gestão "democrática" não necessariamente é democrática no sentido estrito do texto. Segundo dicionário Aurélio a origem da palavra deriva do grego demo= povo e cracia=governo, ou seja, governo do povo. Democracia é um sistema em que as pessoas de um país podem participar da vida política. Esta participação pode ocorrer através de eleições plebiscitos e referendos. Dentro de uma democracia, as pessoas possuem liberdade de expressão e manifestações de suas opiniões.

Na LDB/96 art. 14 é da maior importância para os gestores em sua função dirigente. Trata-se da gestão democrática. Segundo Cury (2007) a escola é uma instituição de serviço público que se distingue por oferecer o ensino como um bem público. Ela não é uma empresa de produção ou uma loja de vendas. Assim, a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins maiores postos no artigo 205 da Constituição Federal.

Para Cury (2007 p.493)

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de gestativo, ou seja, gestação isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos: genitora, genitor, gérmen.

Em função da LDB/96 e do Plano Nacional de Educação nas últimas décadas tem sido discutido um novo projeto de educação para o Brasil, como forma de enfrentar o desafio de constituir-se uma educação de qualidade para todos. Nesse sentido, foram formulados princípios básicos para nortear as mudanças propostas neste novo paradigma educacional, que elegem a gestão democrática como um dos meios para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, autônoma e capaz de integrar-se aos processos de tomada de decisão (BRASIL, 2004).

Tais princípios encontram-se na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206 e, são assumidos no artigo 3, da Lei 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Surge, assim, um novo processo educativo, no qual a gestão escolar democrática

adquire dimensão articuladora dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando o cumprimento da essência da educação: fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica e não apenas formação de mão de obra para o mercado.

Refletir sobre a gestão Democrática neste trabalho levou em conta a pesquisa sobre a administração escolar, o Plano Nacional de Educação – PNE (2013) e a

Lei de Diretrizes e Bases – LDB (1996). Também foi importante identificar a gestão democrática da educação no contexto das políticas empreendidas pelo governo e por fim, identificar pela pesquisa de campo e pela entrevista aos gestores o processo de gestão no chão da escola.

A democratização da escola pública tem sido tema de discussões ao longo da história educacional brasileira. Retomando a década de 1930, os chamados Pioneiros da Escola Nova tinham como um dos objetivos de sua luta a democratização da educação, significando o acesso por toda a população à escolaridade básica.

A gestão escolar democrática apesar de estar colocada como uma demanda crescente na Constituição Federal de 1988 e na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e no Plano Nacional de Educação, ainda enfrenta muitos desafios para ser efetivada nas escolas de ensino público do país. A questão envolve a luta constante dos profissionais da educação que mobilizam igualmente a sociedade civil por meio dos pais, estudantes e envolvidos direta ou indiretamente com a educação no país.

Neste contexto é que a escolha deste tema também foi motivado, ou seja, a luta pela educação trouxe desde sua origem a concepção de democratização como acesso universal, como um imperativo, o que, dado aos equívocos e descontinuidades típicas de políticas de governo e não de Estado priorizou no âmbito das políticas públicas os aspectos quantitativos em detrimento dos qualitativos. Nesse sentido, refletir a democratização da educação está em estreita ligação com formas flexíveis de gestão que contemplem a possibilidade de maior envolvimento da sociedade nos mecanismos decisórios.

Na busca pelo esclarecimento do tema foi realizada uma pesquisa de campo cujo instrumento foi a entrevista semi-estruturada com os responsáveis diretos na gestão da escola, possibilitando perceber que o perfil, a formação, qualificação e atuação dos gestores na escola são predominantes para a discussão da gestão democrática no contexto escolar.

É importante observar, que a gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação

pública de qualidade social e democrática. Apesar de as lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal art. 206. (MEC¹, 2010).

Analisar a gestão da educação seja ela desenvolvida na escola não implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas.

Assim, a gestão, se entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistema e gestão escolar. Segundo Saviani (1999) existe muita imprecisão no emprego do termo sistema de ensino. Para o autor só é possível falar em um único sistema educacional, visto que “o sistema resulta da atividade sistematizada; e a ação sistematizada é aquela que busca intencionalmente realizar determinadas finalidades”.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola. (BRASIL, 2004).

Apesar das tendências recentralizantes que se observam na forma como historicamente a gestão do MEC, vem conduzindo este tema alguns sinais animadores podem ser verificados como, por exemplo, o tratamento do tema no Plano Nacional de Educação

Ao refletir sobre os dilemas da gestão na escola podemos afirmar que refletem uma maneira de organizar o funcionamento da escola quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimento, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

¹ Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação João Ferreira de Oliveira – UFG Karine Nunes de Moraes – UFG Luiz Fernandes Dourado – UFG.

CAPÍTULO I

ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO

A administração da educação no Brasil nasceu e se desenvolveu no contexto da administração pública, no âmbito da política econômica, científica e cultural do país. Pode-se perceber e compreender muitos aspectos da prática educacional e de sua administração na medida em que se estuda e se interpreta o contexto histórico da sociedade, nos setores estatais, na iniciativa privada e na sociedade civil organizada. Assim, a preocupação com a busca do conhecimento na administração pública e na gestão da educação vem sendo um reflexo da história das instituições sociais e educacionais em todo o mundo.

Segundo Sander (2007) no Brasil, as buscas pelo conhecimento na administração pública manifestam-se historicamente tanto nas tentativas de importação de perspectivas teóricas e modelos analíticos do exterior, como nos esforços de criação de soluções teóricas e metodológicas nacionais.

A influência externa na concepção e na prática da administração pública e da gestão da educação no Brasil foi caracterizada no período colonial e na orientação positivista e na funcionalista que dominou o desenvolvimento das ciências sociais na segunda metade do século XIX e na primeira metade do século XX. Nesse período nascem na Europa e Estados Unidos e se desenvolvem as teorias clássicas e comportamentais de administração.

Os princípios e práticas da escola clássica dos engenheiros industriais e da escola comportamental dos psicólogos sociais na administração da educação foram generalizados desde o início do século XX, partindo do pressuposto de que esses princípios e práticas são aplicáveis à direção de qualquer instituição, independente de sua natureza, seus objetivos e seu conteúdo político e cultural.

Conforme Sander:

É nesse sentido que, muitas vezes, os fins da educação e os objetivos específicos das escolas e universidades têm sido omitidos por tecnologias organizacionais e práticas administrativas alinhadas com o culto da eficiência econômica e da eficácia institucional como princípios fundamentais, com reduzida atenção aos valores éticos, às aspirações políticas e à dimensão humana da gestão da educação. (2007, p. 14).

Embora nas últimas décadas do século XX uma nova consciência social surgiu sobre a importância de redefinir os princípios orientadores dos estudos e práticas de administração da educação, incluindo o ressignificado da eficiência e da eficácia como critérios de desempenho administrativo, essa perspectiva se fundamenta na convicção de que a gestão da educação desempenha um papel político e cultural específico, situado no tempo e no espaço.

Cabe destacar que a organização e administração da educação brasileira no período colonial até o início do século XX utilizaram um enfoque jurídico, perpetuando em uma tradição do direito administrativo romano. Os autores dessa etapa adotaram os elementos teóricos concebidos na Europa, principalmente em Portugal e na França, utilizando um esquema intelectual semelhante aquele adotado nesses países. Ainda segundo Sander:

A evolução da administração pública e da gestão da educação no Brasil durante o período colonial se apoiou, predominantemente, na tradição jurídica enraizada no direito administrativo romano, com seu caráter normativo e seu pensamento dedutivo do enfoque jurídico. A partir do século XIX, a filosofia positivista também exerceu profunda influência na educação e deixou sua marca através da introdução do método científico empírico, do enciclopedismo curricular e dos modelos normativos de gestão da educação (2007, p. 25 – 26).

Para se compreender a evolução da administração pública considera-se importante ressaltar a trajetória do conhecimento da administração pública dividida em quatro fases: organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural (Sander, 2007).

A fase **organizacional** teve início no século XX desde a I Guerra Mundial até a Revolução de 1930. Nessa fase o processo educacional teve uma efervescência na política, se materializando com a fundação da Associação Brasileira de Educação (ABE), em 1924, e em 1932 no Rio de Janeiro com o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. A pedagogia tradicional abriria espaço para a pedagogia nova, que vinha acompanhada da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1961. Essa renovação educacional veio embasada de teorias psicológicas, sociológicas, filosóficas e políticas.

Na administração da educação foi manifestada a combinação da pedagogia com o pragmatismo. A pedagogia foi chamada a oferecer as soluções técnicas, de natureza educacional, para resolver problemas reais enfrentados pela administração no cotidiano das instituições e sistemas de ensino. Cabe destacar que, o pragmatismo pedagógico teve que enfrentar a força da

tradição do direito administrativo romano no Brasil, que continuou presente durante toda a fase organizacional e se estende até os dias de hoje. (Sander, 2007, p. 29).

Nesta fase, na década de 1930, foram realizados os trabalhos pioneiros que influenciaram a trajetória brasileira da administração pública e da gestão educacional. Os defensores da fase organizacional buscaram elementos teóricos na Europa e na América do Norte. A teoria administrativa desta fase foi baseada nos princípios da escola clássica de administração, que inclui três grandes movimentos teóricos: a administração científica de Taylor (1911), a administração geral e industrial de Fayol (1916), e a administração burocrática concebida por Weber (1947).

A característica assumida na fase organizacional foi um “modelo de máquina”, preocupado com a economia, a produtividade e a eficiência. Foi nessa época que surgiram os primeiros ensaios teóricos de administração educacional no Brasil, como por exemplo, as obras realizadas por Anísio Teixeira (1935; 1956) e se formou uma corrente de professores universitários de administração escolar e educação em universidades públicas e privadas do país comprometidos com uma nova proposta de gestão administrativa educacional.

A fase **comportamental** teve início na II Guerra Mundial e manifestaram no Brasil reações internacionais contra os princípios e práticas tradicionais da escola clássica de administração. As dimensões destes princípios estavam no centro de fábricas, organizações governamentais, escolas e universidades.

Segundo Sander, 2007 as bases teóricas da construção comportamental de administração encontram-se nas ciências da conduta humana, particularmente nos estudos de psicologia e sociologia de orientação funcionalista. As duas disciplinas foram importantes na concepção e no desenvolvimento de práticas utilizadas na administração, como dinâmica de grupo, a análise transacional, o desenvolvimento organizacional, a formação de líderes e a teoria dos sistemas. Essas concepções foram utilizadas com maior frequência e melhores resultados na administração empresarial do que na administração pública, enfrentando em sua prática dificuldades por tradições burocráticas do serviço público brasileiro.

Nos trabalhos desta fase, foram introduzidos conceitos funcionalistas e instrumentos analíticos da teoria dos sistemas aplicada à educação e sua administração, pela obra de Coombs (1976).

Enfim, uma análise sistemática da trajetória da administração pública e da gestão da educação revela que, historicamente, o modelo mecânico dos sistemas fechados, próprio do

enfoque tecnoburocrático da escola clássica de administração, deu lugar ao modelo orgânico dos sistemas funcionais da escola comportamental de administração, posteriormente superado pelo modelo adaptativo dos sistemas abertos, de natureza contextual, da administração contemporânea. (Sander, 2007, p. 40).

Portanto, a avaliação da teoria dos sistemas na educação brasileira permite identificar suas potencialidades e ilusões como instrumento analítico e praxiológico de organização e gestão da educação. (Saviani, 1973; Sander, 1985).

Na sequência do desenvolvimento deste enfoque, surge uma nova forma com novos instrumentos no movimento do desenvolvimento organizacional no esforço regular para conciliar o aspecto institucional e o individual nas organizações sociais. O movimento do desenvolvimento organizacional foi utilizado com sucesso na administração de negócios, mas teve reduzida aplicação na administração pública e educacional (Cavalcanti, 1979 p. 49 – 84 apud Sander, 2007).

Na fase **desenvolvimentista** após os anos de 1950 e 1960, foi realizada uma reconstrução econômica imposta pelas consequências da II Guerra Mundial - nasceu assim a administração para o desenvolvimento.

O enfoque desenvolvimentista da administração resultou de um conjunto de fatores, entre os quais se destacam a exposição internacional dos pesquisadores executivos norte – americanos durante a II Guerra Mundial, e a necessidade de organizar e administrar os serviços de assistência técnica e ajuda financeira na etapa do pós – guerra, especialmente os programas do Plano Marshall na Europa e os da Aliança para o Progresso nas Américas (Sander 2007, p. 43).

No Brasil e em outros países da América Latina, o enfoque desenvolvimentista de administração foi utilizado predominantemente pelos autores estrangeiros e seus seguidores nacionais nos esforços descritivos e prescritivos relacionados com a modernização da administração pública.

No campo da educação e sua administração, o enfoque desenvolvimentista inseriu-se no poderoso movimento internacional da economia da educação e suas áreas correlatas, como a formação de recursos humanos para o desenvolvimento, as teorias do capital humano e do investimento no ser humano e suas taxas de retorno individual e social (Schultz, 1967; 1973; Carnoy, 1967; Levy, 1969; Castro 1970; Langoni, 1970).

A fase **sociocultural** vem na contramão do enfoque desenvolvimentista de administração pública e de gestão da educação, que era predominantemente norte – americana.

Afirmavam os estudiosos que o enfoque sociocultural era concebido a partir de um cruzamento de vários assuntos ou de vários ideais de contribuições conceituais e analíticas das ciências sociais aplicadas e afinadas com a cultura brasileira e latina – americana em sua própria maneira de ver; sentir e reagir.

No Brasil, o grande influente do pensamento crítico do século XX, foi Paulo Freire (1989) apud Sander (2007). Freire reconstruiu na teoria pedagógica as relações de dominação e os ideais de libertação que a teoria da dependência requeria no âmbito das relações econômicas e políticas internacionais.

Na administração pública brasileira nesse período, os protagonistas do pensamento crítico passaram a adotar quadros de referência concebidos nos limites impostos pela realidade econômica, política e cultural do Brasil.

Guerreiro Ramos (1956) apud Sander (2007) destaca que atribui a função administrativa é fundamentalmente sociológica e antropológica. Guerreiro Ramos atribui os fracassos dos movimentos reformistas, que se registraram durante décadas na administração pública, à inadequação política e cultural das teorias organizacionais e administrativas. Ainda segundo Sander (2007)

Os referidos movimentos reformistas não tiveram os resultados esperados devido, em grande parte, a que os conhecimentos e as tecnologias adotadas não guardavam suficiente relação com as necessidades administrativas e a própria ecologia do desenvolvimento brasileiro. (2007, p. 51).

O conhecimento e as práticas de administração educacional da época refletem as mesmas inadequações políticas e culturais que caracterizaram a administração pública. Para Sander (2007) os estudiosos da administração educacional da época começaram a ensaiar novas perspectivas conceituais e praxiológicas visando remover os obstáculos de natureza pedagógica e, principalmente, os problemas existentes no âmbito sociopolítico mais amplo. Entre os obstáculos, destacam-se o inadequado equacionamento do paternalismo do sistema administrativo brasileiro, a ênfase dada à dimensão processual da administração e a insuficiente base teórica em matéria de gestão da educação. Durante toda a etapa sociocultural, os intérpretes do enfoque de ciência social aplicada nos estudos de administração da educação procuraram responder às exigências e peculiaridades econômicas,

políticas e culturais do Brasil. Sander cita que, observou-se ao longo desse período, um renovado esforço para conceber modelos de administração da educação à luz da perspectiva política e cultural do Brasil, em um contexto das relações de interdependência internacional que caracterizou a década de transição para o século XXI.

A fase **contemporânea** reforça que as lições do passado são de suma importância para serem entendidas e interpretadas nas necessidades do presente. É nesse sentido que (Sander, 2007, p. 59), faz a reflexão histórica sobre as tendências da teoria administrativa da educação brasileira visando introduzir a discussão de uma nova proposta teórica e analítica para o estudo e o exercício da administração da educação.

O surgimento da perspectiva democrática de gestão escolar valoriza o pensamento crítico adotando a participação como estratégia político – pedagógica. Nesse sentido, são destacados temas como a gestão democrática, a direção escolar e os conselhos escolares.

Os registros dos estudos mostram que a gestão democrática responde por 31% dos trabalhos na área, seguida do tema direção escolar, com 28%, conselho de escola, com quase 17% e outros processos de gestão escolar, com quase 6% do conjunto das pesquisas.

Ainda segundo o autor a expansão de sistemas educacionais ocasionou uma consciência social por mais e melhor educação, resultante de um processo de globalização da economia e da atividade humana, impondo novos desafios e requer renovados esforços para enfrentá-los.

Portanto, diante desses modelos de sistemas educacionais Sander (2007) esclarece,

A opção atual por este ou aquele modelo, é feita de acordo com os objetivos e a natureza específica da instituição de ensino e em função das percepções e interpretações da realidade educacional e dos fenômenos administrativos por parte de suas entidades mantenedoras e suas participantes.

Duas propostas para que não fiquemos com concepções reducionistas e fragmentadas da administração educacional destacadas pelo autor que sugere um novo tratamento teórico e metodológico para a gestão da educação, cujos enfoques são o multiparadigmático e o multidimensional. Sobre o enfoque multiparadigmático esclarece que:

O enfoque multiparadigmático explora as potencialidades heurísticas e praxiológicas, extraída de distintos modelos, para estudar e resolver problemas específicos de organização e gestão da educação. Essa alternativa apoia-se na ideia de que muitos conceitos dos diferentes modelos de gestão não são necessariamente excludentes ou incomensuráveis, mas que podem

ser utilizados seletivamente na teoria e na prática da educação e de sua administração. (SANDER, 2007, p. 90).

Ao se referir ao enfoque Multidimensional, Sander baseou-se na análise das confluências e contradições simultâneas entre as quatro construções históricas de administração (fase organizacional, fase comportamental, fase desenvolvimentista e fase sociocultural) da gestão da educação, propondo:

A proposta é elaborar uma nova síntese teórica da prática da administração na educação, baseada em uma visão de simultaneidade dos atos e fatos administrativos. Segundo esta visão do mundo e do conhecimento, o conceito de simultaneidade se estabelece como resultado do conceito de sucessividade de tempos ou etapas e de suas correspondentes abordagens, exemplificadas na trajetória do século passado. (2007, p. 91 - 92).

A partir desta reflexão, Sander (2007) reconstrói as quatro construções citadas anteriormente em que denomina de paradigma multidimensional de administração da educação, constituindo por quatro dimensões simultâneas e dialeticamente articuladas: dimensão econômica, dimensão pedagógica, dimensão política e dimensão cultural.

Percebe-se o estudo da dimensão econômica da administração da educação tem embasamentos na economia, administração de empresas, contabilidade, organização e métodos e na informática.

Todas essas disciplinas, preocupadas fundamentalmente com a eficiência e a produtividade, sofrem a influência que preside a lógica racional e utilitária do mundo dos negócios, razão pela quais estas observações restringem-se, basicamente, à economia que comanda as demais contribuições disciplinares correlatas. (2007, p. 100).

Na dimensão pedagógica da administração da educação fundamenta-se:

Numa ampla gama de contribuições disciplinares, desde a filosofia à cibernética. A filosofia e a ciência política impõem – se como disciplinas centrais, pois a organização educacional seja escola ou universidade, mais do que um plano pedagógico, deve encerrar uma filosofia e uma estratégia política, em função das quais reflete o momento histórico e a realidade social. (2007, p. 102).

A concepção do paradigma multidimensional de administração da educação, parte de quatro pressupostos básicos. No primeiro, a educação e a administração são concebidas como realidades globais e complexas que, para efeitos analíticos, podem ser constituídas por

múltiplas dimensões, simultaneamente articuladas entre si. No segundo, no sistema educacional existem preocupações teleológicas, substantivas ou ideológicas, de natureza cultural e política, ao lado de preocupações instrumentais ou técnicas, de caráter pedagógico e econômico. Já no terceiro pressuposto no sistema educacional existem preocupações internas, de caráter antropológico e pedagógico, e preocupações externas relacionadas com a política e a sociedade mais ampla. No quarto, o ser humano como autor individual e social da construção de seu mundo e suas organizações, em um conjunto de oportunidades de ensino e das organizações sociais, em geral.

Portanto, a administração da educação tem por fim o papel de estabelecer condições que permitam a realização do ser humano como sujeito do processo histórico de construção do conhecimento.

Assim, assumo a importância do histórico do processo de construção da administração da educação base para a construção da identidade do processo de gestão escolar cujo olhar é multidimensional na perspectiva econômica, política, cultural e pedagógica. Tais dimensões integradas e multirreferenciadas constituem o pano de fundo para a abordagem que se quer dar a gestão escolar neste trabalho.

CAPÍTULO II

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

O enfoque para a gestão escolar é aquele que percebe a gestão como uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Segundo Gracindo (2010) a gestão do sistema de ensino e das escolas é essencialmente, administrar, em níveis diferentes, a elaboração e o acompanhamento do projeto de qualidade da educação que se deseja – a proposta educacional, fundamentada num paradigma de homem e sociedade.

Assim, busca-se delinear os fundamentos de um novo modelo de gestão da educação contemporâneo. Conforme Cury (2002) atualmente os cidadãos querem e buscam saber dos processos de decisão por meio da transparência dos atos de governo e exercer uma fiscalização do exercício do poder. Sobre este aspecto ressalta,

(...) a gestão democrática como princípio da educação nacional é presença obrigatória em instituições escolares, fazendo com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e que possa também gerar cidadãos ativos, que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionem a invisibilidade do poder.

Também nas escolas o princípio da transparência e acesso as informações se faz imprescindível ao processo democrático que começa a ser efetivado pela proposta pedagógica cuja tarefa é coletiva envolvendo o corpo docente que tem como desafio a construção de uma educação com um padrão de qualidade. A proposta pedagógica escolar é um dos instrumentos para a gestão democrática.

A escola é o lugar da concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo. É importante que a escola assuma essa responsabilidade e, também, reivindique das instâncias superiores às condições necessárias para a implantação da sua proposta pedagógica.

Levando-se em conta que a gestão democrática na escola tem como um dos instrumentos a proposta pedagógica, faz-se importante ressaltar alguns princípios que têm o papel de serem norteadores da construção da gestão democrática.

Segundo Oliveira, Souza e Bahia (2011, Monteiro, 2011 p. 43-46) os princípios norteadores são: autoridade, qualidade, participação, autonomia, democracia e igualdade.

Autoridade: Deve-se distinguir autoridade do autoritarismo, pois este, por esmagar o interlocutor, se constitui como radicalização do primeiro termo. Toda autoridade é um valor, pois é garantia de liberdade. A autoridade é constituída e precisa ser aceita, pois é legítima. Cabe aos professores, aos gestores, aos profissionais da educação usar a autoridade, função que lhes é inerente. Esses profissionais têm a responsabilidade de assegurar o atendimento aos objetivos e metas buscados pela instituição. Precisa-se esclarecer que a autoridade não deve ficar centrada nem na pessoa, nem na função, mas na competência profissional.

Qualidade: É muito difícil definir qualidade. Para Demo (1995) a qualidade tem dois aspectos: o formal, relacionando com instrumentos e métodos e que é neutro, pois embora seja usado para fins abjetos, não é perverso em si, mas na sua utilização; o político se refere ao relacionamento do homem com a natureza e com os outros homens e, enquanto tal pode ter uma conotação política enquanto dialeticidade é ambivalente.

Participação: Participar significa “partilhar com”. É preciso que haja a aglutinação, a ação coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares, para que a discussão/reflexão não se dilua em casuísmo, perdendo a visão do todo. Nessa perspectiva, é preciso, literalmente, abrir a escola para a participação da comunidade escolar como um todo: pais, alunos, profissionais da educação e funcionários da instituição. Esse envolvimento com a comunidade é importante, pois a escola se abrindo para a participação dos sujeitos da comunidade, além de se enriquecer com a escuta na polifonia de vozes, pode conseguir diminuir a violência que nela vem adentrando, contribuindo, ainda, para a instauração de uma melhor convivência e solidariedades sociais. Segundo Penin: (...) “Um projeto pedagógico bem definido, com as prioridades colocadas de forma consensual, facilitará sua partilha para além dos profissionais da educação, envolvendo alunos, seus pais e mesmo a comunidade local” (PENIN, 2002:41).

Autonomia: Segundo Gadotti (1997), a autonomia é uma reivindicação da escola, desde a Antiguidade. Entretanto, no Brasil, só muito recentemente o tema autonomia vem aparecendo, com maior frequência, no campo educacional. Para esse autor, a ideia da

autonomia é intrínseca à ideia de democracia e cidadania. Oliveira (2011) apud Neves (1996) enfatiza que a autonomia pode ser visualizada em três direções:

- a) Na gestão/administração, a autonomia da escola é relativa, pois ela depende das deliberações dos gestores das políticas públicas federais, estaduais e municipais. Contudo, a escola pode e deve construir seus próprios caminhos, sua trajetória e sua cultura que a peculiarizam e a distinguem das outras escolas (cultura da escola).
- b) Nos seus aspectos organizacionais, pelos quais pode-se obter resultados positivos ou negativos.
- c) Na dimensão ético-profissional, pela qual a escola não pode se curvar, passivamente, às deliberações das instâncias superiores, mas deve assegurar condições favoráveis para que seus profissionais tenham espaço de questionarem, de crescerem, de se desenvolverem, para que possam exercer seus papéis e seus compromissos para com a sociedade. Assim, a autonomia de uma escola vai muito além do que é preconizado nos documentos normativos, que a reduzem, quase sempre, à simples descentralização. Essa descentralização, hoje tão decantada, pode representar, na realidade, o descompromisso das instâncias superiores para com a educação, pois transferem os encargos financeiros para as esferas municipais que, geralmente, dispõem de poucos recursos; no âmbito da escola, muitas vezes, a descentralização representa um aumento das “atividades – meio”, isto é, de tarefas burocrático-administrativas, em detrimento das atividades-fim, ou seja, as educacionais. Assim, é preciso que os propagados modelos “mais eficientes”, “mais eficazes” e, teoricamente, mais incluídos, não passem de um discurso de “desresponsabilização” do Estado para com a educação (LORDELO, 2001).

Democracia: A democracia deve ser o princípio substantivo da gestão da educação, embora, muitas vezes, ela tenha sido preterida, a favor de uma gestão verticalizada, centralizada. Cury (2002) referenciando-se em Bobbio enfatiza que a educação para a cidadania se constitui como a única forma de transformar um súdito em cidadão. Na dimensão da cidadania, a democracia é decorrente da própria prática democrática, na qual os direitos emergem como legítimos e reconhecidos. No campo escolar, a gestão democrática é enfatizada na Lei 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), no seu artigo 3º:

(...) sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Oliveira (2011) apud Saviani enfatiza que a democracia tem de ser a perspectiva principal de uma escola; portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto, sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade, no ponto de chegada (SAVIANI, 1982: 63).

Igualdade: A igualdade, no âmbito escolar, de um modo mais específico, implica no reconhecimento de que todos são iguais, apesar das diferenças de gênero, idade, condição socioeconômica, raça, deficiências/limitações sensoriais, físicas, mentais/neurológicas. Nesta perspectiva, a denominada educação inclusiva precisa ganhar espaços e recursos para a sua real concretização. Em outras palavras, a luta pela igualdade de oportunidades desemboca na busca pela instauração de uma sociedade democrática. E isso exige a consciência, tanto das formas de discriminação, quanto da necessidade de mobilização, para promoção da ação transformadora, capaz de minimizar a ocorrência de situações discriminatórias.

A igualdade, também, se traduz na garantia de se viabilizar reais condições de acesso e permanência na escola, isto é, torna-se necessário possibilitar que todos os alunos tenham oportunidades de frequentar, com sucesso, uma escola de qualidade. O fracasso escolar deve ser considerado, sobretudo, como uma incapacidade da instituição de se adequar, de responder e atender às diferenças e às necessidades de seus alunos.

Cada grupo de gestores que assume a direção de uma escola carrega consigo costumes, valores, características próprias de trabalho desde sua formação ou experiências. É importante pensar que no ambiente escolar estará trabalhando com profissionais de diversas licenciaturas, crianças, jovens e adultos com faixas etárias totalmente diferentes. É necessário que cada pessoa da escola se sinta parte daquele ambiente, entendendo que estes princípios onde são interligado um ao outro são importantes para que facilite o trabalho do qual são pessoas que possuem conceitos e convicções, que se estabeleça a melhor forma de trabalho dentro desse grupo, fazendo com que se consiga planejar e executar com êxito o projeto pedagógico e respeitando a heterogeneidade e a individualidade da comunidade escolar.

Em 1920 a 1930 já se cogitava modelos de gestão democrática nas escolas. Um exemplo é a Escola Nova, que tinha propostas explícitas de desenvolvimento, de sentimentos

comunitários e de vida democrática, participação da família no cotidiano escolar, apoiada por programas escolares de caráter predominantemente assistencial.

Ainda em 1930, tivemos a reforma da instrução pública em São Paulo, empreendida por Lourenço Filho e a de Fernando de Azevedo no Distrito Federal, ambas consideradas um marco introdutório importante para a inserção das associações de pais e mestres na organização escolar. Em 1980 quando se estabelece o processo de gestão democrática, alguns fatores influenciaram para que isso ocorresse.

A gestão escolar e sua autonomia vêm ganhando ênfase em debates políticos e pedagógicos. (...) uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi à conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar, por meio de instâncias como os conselhos de escola. (KRAWCZYK, 1999 p. 113).

E então destaca-se a importância dos princípios norteadores explicitados vinculados a uma necessidade de experimentar alternativas pedagógicas, curriculares e didáticas dos quais se adequasse mais com a comunidade.

É importante o papel do gestor escolar, mas não é o suficiente, é fundamental um desenvolvimento de consciência crítica coletiva dos gestores educacionais em diferentes níveis, com o intuito de trabalharem juntos para que se possa obter êxito nos processos educativos que lhes competem. , pois, de maneira geral as escolas encontram-se em contextos econômicos, políticos, culturais distintos e envolvem os mais diversos sujeitos.

Ao pensarmos sobre a atuação do gestor educacional, junto aos professores, funcionários, alunos e comunidade escolar, se observa a importância das atividades de criação coletiva, em torno de uma proposta pedagógica da escola. Vieira (2003) faz uma pergunta sobre o papel da escola: formar alunos adaptados e preparados para viver na sociedade atual e futura **ou** formar alunos para adaptar a sociedade atual e futura às necessidades éticas e cidadãs necessárias para a sobrevivência dos seres humanos e do próprio planeta? (2003, p. 44).

O entendimento é que é necessário formar estudantes preparados para viver na sociedade atual e futura, pois a cada dia a sociedade muda e o papel da escola precisa vir se modificando e acompanhando os avanços e necessidades, formando cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender a realidade em que vivem preparados para participar da vida econômica, social e política.

Nesta perspectiva do processo de formação pela escola Vieira (2003 p. 38) aponta que as concepções de gestão praticadas nas escolas brasileiras possuem influencia na concepção da formação dos estudantes. Para esclarecer, cita duas categorias:

1. *Concepção da administração técnica-científica* a organização escolar é vista como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente. Assim, pode ser planejada controlada e avaliada de forma a alcançar os melhores índices de eficiência e eficácia. Algumas características dessa categoria:

- Centralização do poder na figura do diretor, com pouca autonomia e participação das pessoas no processo decisório, priorizando-se as relações de subordinação;
- Foco nas ações de controle e normatização, favorecendo a perda da visão coletiva e do dirigente sobre os objetivos específicos da instituição;
- Comunicação linear e vertical, prevalecendo-se da estrutura hierárquica;
- Preocupação maior com a realização das tarefas do que com as pessoas e com o clima organizacional existente.

a. *Concepção de gestão simbólico-interpretativa* a organização social é compreendida como resultado da interação e do entendimento construído entre as pessoas, pela vivência compartilhada de momentos e de experiência comuns. Por meio da interação, membros da sociedade dão sentido às suas atividades e, então, assumem esses sentidos como existentes, mesmo não mais existindo a interação que os produziu. As organizações escolares nessa concepção são percebidas como sistemas que agregam pessoas, cujos pontos mais importantes são as intencionalidades e as interações sociais que acontecem entre elas. A organização escolar não seria uma coisa objetiva e funcional, um espaço neutro e apolítico a ser observado, mas uma construção social realizada pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima à escola e atendida por ela.

Essa segunda categoria traz em sua abordagem duas linhas distintas de gestão escolar: democrático-autogestionária e democrático-participativo. Vieira (2003) enfatiza que na gestão democrático-autogestionária as decisões coletivas em assembleias e reuniões, eliminando-se todas as formas de autoridade e poder; os processos de auto-organização do grupo por meio de eleições; e a alternância no exercício do poder. Já na democrático-participativa, embora também se acentue a participação de todos na definição dos objetivos comuns, uma vez tomadas às decisões coletivas cada um deve assumir o seu papel na

organização, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas, com uma real diferenciação de funções, especialidades e saberes existentes.

Segundo Vieira (2003, p.47) as características da categoria democrático-participativa são: Definição coletiva e explícita dos objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola; Grande comunicação (horizontal e vertical) e articulação entre a direção e os participantes da escola; a gestão é participativa, mas a direção deverá conduzir a gestão da participação; valorização dos critérios de qualificação e competência profissional na definição das funções; busca da objetividade nos processos de análise para tomada de decisão, utilizando-se de instrumentos de coleta, registro e manipulação de dados e informações reais (as tecnologias da telemática podem ser grandes aliadas nos processos de gestão escolar); adoção de processos sistemáticos de acompanhamento e avaliação das atividades administrativas e pedagógicas realizadas; todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.

Cabe resgatar o histórico da administração da educação em que a ideia de práticas democráticas de gestão em geral foi abafada, uma vez que a administração pública do Brasil se dava de maneira autoritária, com pouca participação popular e sem os mecanismos próprios da democracia representativa. A escola sofreu consequências com uma gestão centralizadora e sem o envolvimento e participação da comunidade local.

Em decorrência deste processo histórico ocorreu uma defesa em favor da construção da gestão escolar democrática no Brasil que pode ser definido como uma concepção de esquerda – pela qual esse mecanismo seria eficiente para aproximar a sociedade de um serviço essencial e para construir um ambiente de valorização da democracia em detrimento de um caminho autoritário; e outro direitista que enfatiza a importância da gestão democrática como um mecanismo de diminuir o Estado, acarretar uma seletividade dos gastos públicos e descentralizar os conflitos, que não mais ocorreriam no seio do aparelho estatal.

Para Vieira (2003) as gestões escolares devem se estruturar para atingir seus objetivos institucionais. O autor destaca alguns instrumentos para operacionalizar as diferentes gestões escolares.

Planejamento contemplando os objetivos e metas da instituição (Projeto Político -Pedagógico);

Organização das pessoas, dos recursos financeiros, das instalações, comunicação, etc.;

Avaliação de todos os processos e atividades desenvolvidas, priorizando-se, caso necessário, os mais importantes de acordo com os objetivos pretendidos;

Comunicação para o coletivo da escola sobre as atividades e resultados obtidos;

Formação continuada da equipe de funcionários da escola, levando-os ao aprimoramento profissional.

Outro aspecto importante na gestão escolar tem haver com o perfil do gestor. Para que se obtenha a implementação de transformações na gestão escolar, é necessário que o gestor tenha um perfil que facilite adaptações rápidas. Vieira apud Libâneo (2001 p. 49) traça algumas características sobre esse novo perfil, são eles:

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- Criação de novas significações em um ambiente instável;
- Capacidade de abstração;
- Manejo de tecnologias emergentes;
- Visão de longo prazo;
- Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;
- Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- Improvisação (criatividade);
- Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
- Atuação em função de objetivos;
- Visão pluralista das situações;
- Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);
- Conscientização das oportunidades e limitações.

Apesar das características listadas acima a formação inicial para a gestão escolar é fator determinante e poderá contribuir para o desenvolvimento destas e de outras características necessárias aos cargos de gestão na escola.

Assim como pode ser percebido em todo o decorrer do capítulo, a educação assume um papel de formar cidadãos para exercer a cidadania e para a democracia. A escola deve estar preparada para trabalhar de maneira conjunta, com o intuito de atingir seus

objetivos, trabalhando em um sentido participativo, em que todos os sujeitos envolvidos estão em uma tarefa de educar e possam assumir uma postura relevante.

Reconhece-se o papel fundamental de cada profissional da instituição escolar e o papel essencial do Pedagogo. Os desafios da tarefa de educar exigem que os profissionais da educação reconheçam e reflitam sobre o compromisso na construção da cidadania brasileira desenvolvidos com autonomia e participação de todos.

CAPÍTULO III

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE) E NA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO (LDB)

Este capítulo tem como objetivo relacionar os princípios da gestão democráticas na LDB/96, no PNE/2014 tendo como pano de fundo a Constituição de 1988.

Concordamos com Cury (2007) que reforça a importância do o art. 205 de nossa Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988): “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

Para o autor;

dessa definição, bela e forte ao mesmo tempo, seguiram-se outros preceitos visando à efetivação desse direito à educação, já proclamado no artigo 6º da mesma Constituição, como o primeiro direito social. Tal efetivação abrange desde os princípios e regras da administração pública até as diretrizes que regem os currículos da educação escolar. A educação escolar é um bem público de caráter próprio por implicar a cidadania e seu exercício consciente, por qualificar para o mundo do trabalho, por ser gratuita e obrigatória no ensino fundamental, por ser gratuita e progressivamente obrigatória no ensino médio, por ser também dever do Estado na educação infantil.(Cury, 2007 p.484)

Partindo-se do princípio de que a educação é direito de todos o art. 14 da LDB/96 determina que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica de acordo com as peculiaridades, conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nota-se a ênfase à participação de todos. Nesse sentido, participação dos profissionais de educação e da comunidade escolar deve-se ao fato de que as pessoas estão

diretamente ligadas ao contexto escolar, entendendo-se por contexto a sociedade como um todo, os pais, os estudantes e gestores da educação como um todo. Sendo assim, se envolvidos direta ou indiretamente conseguem perceber com uma maior sensibilidade as questões demandadas pela escola.

Também no contexto escolar essa participação é complexa e envolve fatores sociais, culturais e econômicos estando sujeita as decisões e interferências políticas de todos os atores envolvidos. Lidar com decisões e posicionamento por vezes contraditórios e antagônicos põe em risco os ideais democráticos.

O debate acerca da LDB/96 a busca de materializar os ideais democráticos a sociedade foi chamada a participar do Plano Nacional de Educação. Neste Plano, o artigo VI fala da *promoção do princípio da gestão democrática da educação pública*.

Este artigo evidencia a necessidade da promoção de iniciativas coletivas não somente do ponto de vista da exposição, mas também da criação e autoria de mecanismos de gestão mais flexíveis e autônomos.

Nesse sentido, o próprio PNE em seu 9º artigo define a atuação de Estados, Municípios e o Distrito Federal quanto à regulamentação de leis para a atuação da gestão democrática na educação pública, conforme o artigo 9º;

9º art. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.

Quanto a participação dos Estados, Distrito Federal municípios e união é atualmente foco de muitos debates entre os educadores, principalmente por incluir o tema do federalismo e da participação dos entes federados na construção e consolidação das políticas públicas de educação o que envolve a participação e co-participação de toda a sociedade.

Não há dúvidas de que a gestão democrática deve estar presente em todas as instituições de ensino pública do país. Sabendo que cada região possui suas características e peculiaridades, o nono artigo prevê a participação de cada Estado, Município e o DF a se organizar, planejar, aprovar leis específicas e atuar da melhor forma possível à gestão democrática nas escolas, atendendo assim cada necessidade da região.

A Lei nº 13.005, de 2014, que aprovou o PNE 2014, destaca entre outras exigências metas abordam direta ou indiretamente a gestão democrática. São propostas

contemporâneas de transformação na escola na busca torná-la um espaço para a formação de indivíduos capazes de elaborar e realizar projetos. Coloca os estudantes e a comunidade junto à gestão escolar a definir, planejar, executar e avaliar o trabalho que vem sendo realizado de forma aberta e democrática. Citamos abaixo como exemplos a meta 19

META 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (PNE, 2013)

Estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando – se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associação de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político – pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Vale a pena refletir sobre esta meta que tem como pressuposto “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da *gestão democrática da educação*, associada a *critérios técnicos de mérito e desempenho* e à *consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico* da União para tanto”.

A Meta 19 possui como foco em suas estratégias o incentivo a participação da comunidade e do corpo acadêmico, implementando aberturas para que se sinta fazendo parte da escola e compreenda o seu real papel e sua responsabilidade.

Portanto, a efetivação da gestão democrática deverá estar associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, submetida a consulta pública e com recursos e apoio técnico para tal conforme as estratégias postas. No entanto, a questão relacionada aos critérios de mérito e desempenho ainda carecem de esclarecimento. Que mérito? A partir de que desempenho?

Berenice D’Arc Jacint (2014)² faz um comentário em relação à meta 19,

Na perspectiva da ampliação da democracia, o Plano Nacional da Educação defende propostas que ampliam o conceito e a prática da gestão democrática

² Entrevista ao Jornal do Sindicato dos professores do DF em 2014- segundo trimestre p. 13

nos sistemas de ensino. A construção de leis, que regulamentam a gestão democrática nos estados e municípios, será objeto da luta dos movimentos sociais organizados, principalmente o sindical. A gestão deve ser alicerçada nos princípios democráticos, radicalizando na participação social, através de instrumentos como fóruns, conselhos, plenárias e as assembleias escolares. Além de possibilitar a participação das representações sociais autônomas e indicadas pela sociedade civil, em espaços como no Conselho do Fundeb, da merenda escolar, dentre outros, possibilitando o fortalecimento dos mesmos, a partir da formação e autonomia.

Segundo informações que constam do observatório do PNE esta meta do Plano nacional de Educação talvez seja a mais difícil de ser acompanhada pela sociedade civil e escolar e por dados estatísticos.

O Observatório do PNE apresenta indicadores auxiliares para servirem de parâmetros para o alcance desta meta, dos quais destacamos:

Existência de Conselho municipal de educação; Caráter do Conselho municipal de educação; Porcentagem de municípios com conselho de controle e acompanhamento social do FUNDEB; Porcentagem de municípios com Conselho Escolar; Forma de escolha do diretor segundo questionário de diretor da Prova Brasil; Existência de instrumentos de gestão democrática nos municípios; Porcentagem de municípios com Conselho Municipal de educação paritário; Porcentagem de municípios com conselho de alimentação escolar; Quantidade de vezes que o conselho escolar se reuniu no ano segundo questionário de diretores da Prova Brasil; Forma de elaboração do projeto pedagógico da escola segundo questionário de diretores da Prova Brasil; Porcentagem de municípios com Conselho Municipal de Educação; Porcentagem de municípios onde o Conselho Municipal de Educação realizou reunião nos últimos 12 meses. Porcentagem de municípios com conselho de transporte; Composição do conselho da escola segundo questionário de diretores da Prova Brasil.

A partir dos indicadores apontados acima se pode definir as estratégias de forma a contemplar as diferentes realidades escolares. Estudos e pesquisas publicados pelo Ministério da Educação (MEC) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), apontam que a gestão democrática é um dos elementos recorrentes entre as redes e vêm apresentando bons resultados nas avaliações finais:

(...) a gestão com consciência e práticas de rede, que se concretiza por meio de aspectos de planejamento e a definição de metas coletivas, consolidadas em documentos que norteiam a atuação de cada uma das unidades, o estímulo à autonomia das escolas e a constante presença e apoio da Secretaria Municipal de Educação. Para além do seu imposto na garantia da

aprendizagem, a gestão democrática da Educação tem como fundamento a compreensão da escola como instituição e bem público, portanto, pertence à população e por ela gerido, e da Educação emancipadora, isto é, que possibilita o exercício da cidadania. A gestão democrática da Educação tem como base a noção do Estado Democrático de Direito (Boletim 19- Salto para o futuro – Outubro 2005).

Portanto, esta é uma das possibilidades de se consolidar a gestão democrática mas é necessária uma mudança de paradigma na forma como as escolas organizam sua gestão. Para que a gestão democrática realmente se concretize, é necessário que gestores e professores estejam comprometidos com esse princípio.

CAPÍTULO IV
A PESQUISA E A METODOLOGIA
DIALOGANDO COM OS PROCESSOS DE GESTÃO - A VOZ DOS
GESTORES DA ESCOLA

Tendo como objetivo rever sobre a Gestão democrática no contexto escolar levando-se em conta o referencial teórico acerca do tema optou-se por uma pesquisa de campo de modo a observar os fatos tal como ocorrem. Como instrumento de coleta de dados, optou-se por uma entrevista semi-estruturada e em relação a abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa.

O termo “pesquisa de campo” é normalmente empregado para descrever um tipo de pesquisa feito nos lugares da vida cotidiana e fora do laboratório ou da sala de entrevista. Nesta ótica, o pesquisador ou pesquisadora vai ao campo para coletar dados que serão depois analisados utilizando uma variedade de métodos tanto para a coleta quanto para a análise.

Neste caso, o campo se constitui no espaço escolar que desde minha formação inicial até as atividades de estágio supervisionado e projetos de pesquisa possibilitaram olhar para a gestão de forma a fazer parte deste espaço o contexto concreto para minha investigação.

O objetivo Geral desta pesquisa é:

Analisar a partir dos sujeitos que diretamente influenciam na gestão da escola as concepções acerca da gestão democrática.

São objetivos específicos:

- Aprofundar estudos sobre a administração escolar e sua influencia na gestão escolar;
- Relacionar os princípios da gestão democráticas na LDB/96, no PNE/2014 e na Constituição de 1988;
- Relacionar os pressupostos teóricos sobre a gestão escolar aos existentes no campo escolar;
- Estudar e aprofundar os princípios da gestão democrática na educação.

4.1 – O contexto e objetivos das entrevistas

Os participantes da entrevista foram os três gestores da escola: diretor, vice-diretor e coordenadora pedagógica. Cabe ressaltar que temos consciência de que a gestão escolar não é dependente única e exclusivamente destes três atores. A escolha se deu em função dos objetivos desta pesquisa de refletir a partir dos sujeitos que diretamente influenciam na gestão da escola escolhida quais são as concepções de gestão democrática.

As entrevistas foram realizadas na instituição de ensino público, localizada na região administrativa de Planaltina – DF, situada em uma região periférica da cidade. Inaugurada no ano de 2006, a escola foi construída como uma estrutura de modelo para as demais instituições do DF. No seu interior possui laboratório de informática, artes e ciências. Duas salas de recursos, secretária, cantina, sala da direção e professores, sala para a equipe terceirizada de limpeza, sala de multiuso em que tem um tamanho maior das salas de aula oferecendo um espaço para atividades diversas, biblioteca, elevador para alunos cadeirantes, pois as salas de aula estão situadas no primeiro andar da instituição. Possui estacionamento interno e quadra poliesportiva descoberta.

A escola tem por volta de 1.300 estudantes, cerca de 60 professores, aulas ofertadas nos turnos matutino, vespertino, noturno e integral. Oferecendo ensino fundamental até o 9º ano e educação de jovens e adultos.

Desde sua inauguração em 2006 até 2010, passaram pela escola três diretores, mas nenhum eleito, a partir de 2011 começou a ter eleição na escola com a finalidade de eleger a chapa que planejou e mostrou seu projeto com interesse na gestão da instituição, nessa chapa consiste candidato a diretor e vice. As eleições são realizadas de três em três anos. Os participantes para a escolha são estudantes, professores, pais e funcionários terceirizados da limpeza.

A diretora que trabalha na escola há 5 anos, tem 46 anos de idade, possui graduação em pedagogia e pós na área de ciências da natureza e suas tecnologias. Seu ingresso na Secretária de educação foi através de concurso público e o cargo de diretora foi através de eleição, atualmente segue em seu segundo mandato consecutivo de gestão na instituição.

O vice-diretor com 9 anos de trabalho, entrada via concurso público, com 30 anos de idade, possui graduação em licenciatura plena de geografia. Seu cargo de vice-diretor veio através de eleição juntamente com a diretora.

A coordenadora- pedagógica com 10 anos de trabalho na escola, tendo 44 anos de idade, é graduada em letras/inglês, possui pós-graduação em coordenação pedagógica, está na secretária de educação via concurso público, ocupa o cargo de coordenadora, pois fazia parte da chapa candidata a gestão, junto com a diretora e o vice.

4.2- A voz dos gestores da Escola: a gestão escolar em foco

A eleição é por votação tanto da diretora quanto do vice e conseqüentemente são eleitos também dois supervisores administrativos e dois pedagógicos que faziam parte da chapa apresentada constituindo uma equipe auxiliar na gestão.

Enquanto estudante estudei na instituição desde sua inauguração em 2006 até 2011, saindo formada do ensino médio. Em 2009, juntamente um grupo de estudantes do ensino médio, formamos uma comissão com a tentativa de fundar pela primeira vez o grêmio estudantil na escola. Tínhamos a orientação e apoio de apenas um professor que ministrava aulas de história e filosofia, fazíamos debates sobre a importância do grêmio estudantil e apresentávamos nosso projeto em todas as turmas. No dia da eleição para o grêmio estudantil fomos “boicotados” pelos próprios professores causando tumultos na assembleia geral. Percebemos o medo, o receio e o despreparo da gestão na época e do grupo de professores em lidar com autonomia e participação dos estudantes no ambiente escolar. Não conseguimos implantar o grêmio estudantil e até o ano desta pesquisa, a escola, infelizmente ainda não possui grêmio estudantil.

A escola possui um conselho escolar sendo formado por membros da direção, dois professores, dois pais (ou) responsáveis, dois estudantes e dois funcionários que fazem parte da limpeza ou da cantina. Esses membros foram escolhidos através de eleição que ocorre na escola de três em três anos e as reuniões são bimestrais.

Ao perguntar sobre a função do conselho escolar os entrevistados apontam:

S1: Funções deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora.

S2: É um órgão deliberativo e consultivo que auxilia e ratifica as decisões da equipe gestora tanto nas questões administrativas/financeiras quanto nas questões pedagógicas.

O primeiro conselho escolar eleito na escola foi no ano de 2011, onde no mesmo ano teve-se pela primeira vez a eleição para gestão. Fiz parte do conselho escolar por um ano, pois no ano seguinte estava se formando e saindo da escola. Lembro-me de reuniões

bimestrais e dos assuntos discutidos. As principais decisões tomadas pelo conselho eram quanto à verba recebida na escola e as decisões que tínhamos que tomar dando prioridade a cumprimento de tarefas que eram mais urgentes naquele momento.

Claramente as questões ligadas a racionalidade técnica incutidas nos processos de gestão tem forte influencia sobre a forma de gestão evidenciando a predominância dos aspectos administrativos em detrimento dos aspectos pedagógicos.

Perguntado se na escola tem o Projeto Político Pedagógico e de que forma funciona, todos os entrevistados informam que a escola possui o projeto e é elaborado por um grupo de professores, ressaltando que geralmente são os professores que há mais tempo estão na escola que produzem o documento. Todos os professores e o conselho escolar são convocados para uma reunião para então ser aprovado ou alterado. O PPP³ da escola está disponível no formato digital na internet por meio da página Secretaria de Estado de Educação e na forma impressa na instituição de ensino podendo ser solicitada por toda a comunidade escolar. O último documento elaborado até o dia da pesquisa foi realizado em 2013.

Segundo os depoimentos dos entrevistados a comunidade escolar possui espaço nas decisões a serem tomadas pela gestão escolar. No entanto, nos perguntamos se todos os integrantes do conselho entendem a importância de presença e voto de cada proposta, projeto. O que se observa na fala é que ainda falta clareza quanto aos espaços participativos na escola e quais são os fatores determinantes desta participação.

Perguntados sobre se a gestão desta escola pode ser classificada como uma gestão democrática temos as seguintes opiniões dos entrevistados:

S1: Acredito que sim, pois a opinião dos envolvidos no processo educacional é que contribui para uma efetiva construção de aprendizagens. Na minha opinião não existe educação sem a participação de todos e apesar de algumas decisões terem que ser tomadas pela equipe gestora a democracia está presente no cotidiano escolar.

S2: Sim, pois nos termos do que prevê a Lei de Gestão Democrática toda a comunidade escolar pode opinar e ser ouvida nas suas proposições sendo que decisões que não são puramente administrativas e com grande repercussão nunca são tomadas sem que se

³ Disponível em: http://sumtec.se.df.gov.br/sistemas/ppp/wp-content/uploads/2014/09/CED_Vale-do-Amanhecer.pdf. Acessado em 10 de dezembro de 2014.

consulte a comunidade de um modo geral ou seus representantes por meio do Conselho Escolar.

S3: Depois de um suspiro e um breve pensamento antes da resposta, este entrevistado diz que a escola pode ser classificada como tendo uma gestão democrática, já que todas as ações a serem implementadas na escola são discutidas coletivamente.

No entanto, a perspectiva de gestão democrática valoriza o pensamento crítico adotando a participação como estratégia político-pedagógica o que na prática torna-se difícil de aferir.

Quando perguntados sobre quais as principais dificuldades de uma gestão democrática na escola, teve-se as seguintes respostas:

S1: A maior dificuldade é a resistência das pessoas em colaborar com o processo educativo de forma responsável.

S2: Por mais democrática que a escola possa ser sempre existe dificuldades quanto à participação da totalidade ou grande da maioria dos membros da comunidade escolar nas reuniões e consultas a que são submetidos, seja por conta do comprimento de prazos legais ou mesmo por alienação dos agentes que compõem tal comunidade que não enxergam sua participação como fator efetivo na melhora da instituição educacional tanto nos aspectos administrativos e pedagógicos.

S3: A principal dificuldade é o desinteresse por parte da comunidade escolar em estar presente nas reuniões da escola.

As respostas dos entrevistados evidenciam a complexidade que envolve o tema da gestão democrática participativa. Trata-se de um contexto em que diferentes atores buscam conciliar interesses individuais com interesses coletivos. Esse processo exige olhar a escola com outros olhos e romper com a cultura autoritária e centralizada da gestão. É necessário entender que para se obter a participação efetiva de todos, o indivíduo precisa conhecer esse espaço de autonomia e então estar capacitado para tomar as decisões, construir regras, refletir sobre as consequências de suas ações e assumir responsabilidades.

A autonomia democrática pode ter na escola seu "lócus" privilegiado desde a escolha do diretor escolar incluindo também a fiscalização da atuação deste gestor. Formando cidadãos que ao saírem da escola possam fazer o mesmo na sociedade, na escolha de nossos governantes e na atuação dos mesmos pode vir a ser um processo dos indivíduos e grupos sociais em interação com a sociedade.

Sobre as dificuldades em se implementar a gestão democrática na escola, pergunta-se aos entrevistados se a proposta pedagógica da escola favorece a gestão democrática:

S1: Sim, ela é uma construção coletiva desta forma favorece a gestão democrática.

S2: Sim, pois prevê mecanismos de participação de toda a comunidade escolar nas decisões relevantes da instituição.

S3: A gestão democrática oferece a todos os segmentos a oportunidade de opinar na forma de gerir recursos e no planejamento administrativo/pedagógico da instituição. Porém, a adesão por parte de vários seguimentos da comunidade escolar ainda é quase insignificante, por desinteresse das pessoas (pais, alunos, servidores). As pessoas estão muito confortáveis. O local onde a escola está inserida é uma comunidade carente onde encontra na escola um local seguro para colocar seus filhos e irem trabalhar tranquilos. A escola precisa conhecer essas características e perceber o que é melhor para todos, com medidas simples. Por exemplo, uma reunião de pais que é realizada durante a semana pode ser transferida para o sábado.

Cabral Neto e Almeida (apud Lücke, 2002) em artigo em aberto também analisam esta questão. Estes são alguns pressupostos que emergem desse enfoque sobre a realidade:

- A realidade é regular, estável e permanente, sendo dada em caráter absoluto, em vista do que os sistemas de ensino e as organizações escolares não se diferenciam significativamente entre si, cabendo a todos a mesma forma de atuação em suas comunidades.com palestras, debates, atraindo assim a curiosidade e a presença dos pais na escola.

- O ambiente de trabalho e comportamento humano são previsíveis, podendo ser, em consequência, controláveis por normas e regulamentos, que garantiriam uniformidade de ação.

- Incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são encarados como disfunções e como problemas a serem evitados e reprimidos, e não como oportunidades de crescimento e transformação.

- Os sucessos, uma vez alcançados, acumulam-se aos anteriores e mantêm-se por si mesmos, não demandando esforços especiais de manutenção e desenvolvimento.

- A responsabilidade maior do dirigente é a obtenção e a garantia de recursos necessários para o bom funcionamento da unidade, sendo a precariedade de recursos considerada como o maior impedimento à realização do seu trabalho.

- A melhor maneira de administrar é a de fragmentar o trabalho em funções e tarefas que, para serem bem executadas, devem ser atribuídas a diferentes pessoas, que se especializam nelas.

- A objetividade garante bons resultados, sendo a técnica o elemento fundamental para a melhoria do trabalho. Estratégias e modelos de administração que deram certo não devem ser mudados, como forma de garantir a continuidade do sucesso.

- Os profissionais e usuários das organizações como é o caso do professor e dos alunos são considerados como participantes cativos das mesmas, em vista do que aceitariam facilmente as normas impostas, bastando para isso serem cooptados.

- A contrapartida a essa cooptação é o protecionismo a esses participantes, mediante ações paternalistas e condescendentes.(Lücke, 2002 p. 14)

Como conclusão e análise a autora afirma que mediante a orientação por tais pressupostos, resultou uma hierarquização e verticalização dos sistemas de ensino e das escolas, uma desconsideração aos processos sociais neles vigentes, a burocratização dos processos, a fragmentação de ações e sua individualização e, como consequência, a desresponsabilização de pessoas em qualquer nível de ação, pelos resultados finais.

A escola precisa mudar toda sua estrutura gerando uma participação efetiva da sociedade em todos os processos educacionais, integrando sociedade e escola. Mostrando aos indivíduos que a democracia pode ser construída e efetivada em uma sociedade, para isso é necessário viver a democracia dentro da escola, e preparar as novas gerações para desempenhar um papel verdadeiramente democrático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste trabalho pode-se perceber que o debate acerca da gestão democrática é complexo e necessário. Identificamos que as concepções de educação, escola, democracia e gestão são fundamentais para a evolução dos processos de gestão no contexto escolar e que os desafios postos por uma sociedade que se democratiza e se transforma são afetados por esta escola.

A democratização da educação e a gestão democrática é abordada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e estabelecidas pela Constituição de 1988 e pelo Plano Nacional de Educação.

O conceito de gestão escolar que defendemos ultrapassa o de administração escolar. por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro. Nesse sentido, a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino(Lück ,2002).

Desse modo, destacamos alguns aspectos que a partir deste trabalho tivemos possibilidade de perceber auxiliados principalmente pelos estudos dos especialistas que como interlocutores nos apoiaram na verificação crítica da realidade observada. Além disso, a análise da fala dos gestores da escola permitiram uma leitura mais contextualizada da realidade escolar no que tange a gestão escolar.

Concordamos com Heloísa Lück (2002) que ***destaca a necessidade da mudança de concepção de escola e implicações quanto à sua gestão*** situando-a em meio a mudança da sociedade em geral onde não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas.

Entretanto, segundo Lück (2002) embora esse enfoque não seja plenamente adotado e, quando levado em consideração, seja orientado, ainda, por um velho e já

enfraquecido paradigma orientador da cobrança, em vez de participação, ele tem grande impacto sobre o que acontece na escola, que é hoje, mais do que nunca, bombardeada por demandas sociais das mais diversas ordens. Observa-se, também, o interesse de grupos e organizações, no sentido de colaborarem com a escola, constituindo-se essa área, um campo fértil para a realização de parcerias em prol da educação, para o desenvolvimento da sociedade, e por conseguinte, um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades.

Nossa observação e trabalho de campo demonstraram que romper a concepção de escola significa mudar o atual paradigma que impera na cultura geral da sociedade. Para tanto, será necessário a construção de uma nova escola descolada das velhas práticas conservadoras e um novo currículo escolar que vise a construção de um mundo melhor para todos.

Uma outra concepção de educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência. (Lück, 2002).

Nesse contexto *as limitações do modelo estático de escola e seu impacto no cotidiano escolar* ainda prevalece nas relações autoritárias de poder entre alunos, professores, servidores técnicos administrativos, pais e comunidade em geral. Por isso debater a gestão na perspectiva democrática é um processo que precisa estar em constante avaliação e redirecionamento pelos gestores de políticas públicas de educação.

Lück (2002) lembra que até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Isto ainda de fato um dos fatores limitantes na efetivação dos processos democráticos já que as mudanças nos processos de escolha dos dirigentes escolares por si só não garante a participação democrática do conjunto dos atores sociais que fazem parte do contexto escolar.

Será necessário romper com o esse modelo de gestão e esse aspecto além de complexo convive com uma comunidade escolar que muda o tempo todo. Professores e alunos migram assim como pais e gestores.

As concepções de descentralização e autonomia da escola que apesar de serem parte de um mesmo contexto encontra sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar poder para a mesma Quando se observa que alguns sistemas de ensino descentralizam, centralizando, isto é, dando um espaço com uma mão, ao mesmo tempo que tirando outro espaço, com outra, pode-se concluir que o princípio que adotam não é o da democratização, mas o de maior racionalidade no emprego de recursos e o de busca de maior rapidez na solução dos problemas (Lück, 2002).

Outro aspecto que vale destacar em relação à democratização é a *autonomia da escola* que é um dos conceitos mais mencionados nos programas de gestão promovidos pelos sistemas estaduais de ensino, como também em programas do Ministério de Educação. Isto porque a autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança pelo diretor e participação da comunidade, são considerados os quatro pilares sobre os quais se assentam a eficácia escolar.

Por fim cabe destacar que o Plano Nacional de Educação aprovado em 2015 aponta metas e estratégias para auxiliar as instituições de ensino a estabelecer a gestão democrática nas escolas favorecendo a construção de formas de distribuição do poder decisório entre os diferentes segmentos que fazem parte do contexto escolar. O papel do professor e do gestor é decisivo como contribuição para a democratização da sociedade, garantindo aos estudantes e comunidade a participação, qualidade, autonomia, igualdade assim como descritos no decorrer deste trabalho.

Assim a *formação dos gestores* é ponto fundamental exigindo renovação dos currículos de formação inicial e continuada de forma a incluírem o tema da gestão democrática escolar como parte fundante da formação dos futuros educadores.

PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

*(...) Cada um de nós compõe a sua história e cada ser em si,
carrega o dom, de ser capaz de ser feliz (...). Almir Sater –*

Tocando em Frente.

A minha formação começou desde a barriga da minha mãe e continuará por toda minha existência, essa foi uma etapa da minha vida muito importante e que irá comigo sempre, mas que não se encerra aqui.

Planejo que assim de me formar, quero começar a trabalhar na área de educação se possível como concursada pública, assim que eu conseguir uma qualidade de vida melhor principalmente para meus pais planejo fazer mestrado e doutorado na área de educação.

Tenho alguns anseios em estudar outras áreas por considerar importante para a formação de cidadãos, que é o curso de direito e ainda destaco um interesse e inquietação de estudar com mais profundidade a área de psicologia.

*Somos o que fazemos. Nos dias em que fazemos, realmente existimos;
nos outros, apenas duramos. Padre Antônio Vieira*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da Educação escolar.** Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5

CURY. Carlos Roberto Jamil. **Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença.** Cad. Pesqui. no.116 São Paulo July 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. **Políticas e Gestão na Educação.** Acessado em 10 de dezembro de 2014. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf.

MONTEIRO. M. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens /** Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (organizadora). 8. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011

GRACINDO. R. V. **O Sistema Nacional de Educação e a escola pública de qualidade para todos .** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 4, n. 6, p. 53-64, jan./jun. 2010.

JACINTO, Berenice D'arc. *Revista Quadro Negro.* Informativo do Sindicato dos Professores no Distrito Federal, DF – Ano XXXVI – Nº 192 – Março/ 2015. Disponível em: www.sinpro.org.br acessado em agosto d 2014.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros.** Acessado em 06 de outubro de 2014.

LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar.** Gestão em Rede, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

_____ **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007

_____ **Escola e Democracia. Edição comemorativa**, Atores Associados Campinas, SP. 2008.

_____ **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**, Enfoque Qual é a questão? Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

_____ **Gestão educacional : estratégia para a ação global e coletiva no ensino**. In: FINGER, Almeri. Educação : caminhos e perspectivas. Curitiba : Champagnat, 1996.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. – ed. Brasília: Líber Livro, 2007.

SAVIANNI, D. **Sistemas de Ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios**. Educação e Sociedade, ano XX, n.69. Campinas CEDES/UNICAMP, dez.1999.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. **Gestão educacional e tecnologias**. São Paulo, Avercamp, 2003.

APENDICE A - QUESTIONÁRIO

1- Como foi seu ingresso na Secretária de Educação do Distrito Federal:

concurso público outra maneira. Qual?

2- Como chegou ao cargo de DIRETOR?

eleição indicação outra maneira. Qual?

3- Quanto tempo de trabalho na escola?

4- Qual é seu nível de formação?

Graduação. Qual?

Pós – graduação. Qual?

Mestrado/Doutorado. Qual?

5- Qual a sua idade?

6- Quantos alunos têm a escola no total?

7- Atende qual(is) nível(s)?

educação infantil

ensino fundamental até o 5º ano

ensino fundamental até o 9º ano

educação de jovens e adultos.

8- Quais são os turnos oferecidos pela escola?

manhã tarde noite integral

9- Existe presença de uma equipe para auxiliar na gestão da escola?

Sim Não

Caso sim, indique quais?

10- A escola possui grêmio estudantil? Sim Não

Caso sim, quando foi criado?

Breve relato sobre as funções do grêmio:

11- A escola possui conselho escolar? () Sim () Não

Caso sim, como foi o critério de escolha de seus membros?

Qual a periodicidade de reuniões desse conselho?

Faça um relato das funções desse conselho:

12- A escola possui projeto político – pedagógico?

() Sim () Não

Caso sim, quando foi elaborado?

13- Quais foram às pessoas que participaram da elaboração do projeto:

() membros da direção

() professores

() pais (ou) responsáveis

() alunos

() funcionários

() outros, quem?

Fale sobre a forma de acesso ao PPP pelos membros da escola:

14- Na sua opinião, a gestão desta escola pode ser classificada como uma gestão democrática?

Justifique.

15- Aponte na sua opinião as principais dificuldades para a implementação de uma gestão democrática na sua escola?

16- A proposta pedagógica da escola favorece a gestão democrática?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, *...(nome do sujeito da pesquisa, nacionalidade, idade, estado civil, profissão, endereço, RG)*, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado...*(título da pesquisa)*, cujos objetivos e justificativas são: *...(apresentar a que o estudo se destina e por que está sendo realizado)* A minha participação no referido estudo será no sentido de *...(descrever o procedimento)*. Recebi, por outro lado, os esclarecimentos necessários sobre os possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo, levando-se em conta que é uma pesquisa, e os resultados positivos ou negativos somente serão obtidos após a sua realização. Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo à assistência que venho recebendo. Foi-me esclarecido, igualmente, que eu posso optar por métodos alternativos ,que são: *...(descrever a eventual possibilidade de o sujeito da pesquisa optar por métodos alternativos e quais são os existentes)*. Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são... *(nomes dos pesquisadores e instituições a que estão vinculados em relação à pesquisa)* e com eles poderei manter contato pelos telefones... *(telefones dos pesquisadores)*. É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Brasília,... de ... de .

Nome e assinatura do sujeito da pesquisa

Nome do Professor responsável