

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO
POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DA CIDADANIA A
SER VIVENCIADA NA ESCOLA**

Luzia Lopes

Sobradinho, RS, Brasil

2015

Luzia Lopes

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO
POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DA CIDADANIA A SER
VIVENCIADA NA ESCOLA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Profª Drª Maria Elizabete Londero Mousquer

Sobradinho, RS, Brasil

2015

Luzia Lopes

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO
POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DA CIDADANIA A SER
VIVENCIADA NA ESCOLA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

Aprovado em 27 de novembro de 2015:

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr^a.(UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Claúdio Emelson Guimarães Dutra, Ms. (UFSM)

Micheli Daiani Hennicka, Ms. (UFSM)

Sobradinho, RS

2015

RESUMO

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DA CIDADANIA A SER VIVENCIADA NA ESCOLA

AUTORA: Luzia Lopes

Orientadora: Maria Elizabete Londero Mousquer

A monografia intitulada “A Gestão Escolar Democrática como possibilidade de exercício da cidadania a ser vivenciada na escola” teve por objetivo principal levantar possibilidades de uma Gestão Escolar voltada para o exercício da cidadania e da transformação social. Para mapear possibilidades para a sua efetivação busquei compreender como a Gestão Escolar democrática vem sendo idealizada por diferentes autores e pela legislação nacional e, entender como se efetiva a autonomia no ambiente escolar. Para isso, foi utilizada uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico, apropriando-me das leis que defendem a gestão democrática e o exercício da cidadania e das ideias trazidas por autores como Gandin, Gadotti, Libâneo, Luce, Paro, Teixeira, entre outros. Ao buscar subsídios em defesa da participação popular, percebeu-se que Administração Escolar difere de Gestão Escolar Democrática. A primeira nos remete aos princípios e métodos da empresa mercantil capitalista, que visa o lucro, a exploração e a conformação dos excluídos. Já a segunda tem objetivos emancipatórios, defende a participação de todos na busca por uma sociedade melhor. Neste sentido, é conferida autonomia à escola, como um princípio da efetivação da Gestão Escolar Democrática. A autonomia, por sua vez, pode ser dividida em três âmbitos: administrativa, financeira e pedagógica. A Autonomia administrativa diz respeito à escolha do diretor e seu vice através do voto direto da comunidade escolar e à participação dos diferentes membros que compõem a comunidade escolar nas decisões da escola, através do Conselho Escolar. Já a Autonomia pedagógica se dá através da construção coletiva do Projeto Pedagógico da escola e pela formação continuada dos profissionais da educação. A Autonomia financeira, por sua vez, nos remete à alocação dos recursos públicos à escola destinados. Pode-se dizer, portanto, que mesmo sendo defendida incessantemente, a Gestão Democrática Escolar ainda encontra percalços para sua efetivação, dentre eles podemos destacar a hierarquia no ambiente escolar, muitas vezes inaugurada pela equipe diretiva. A Gestão aqui defendida busca o pleno exercício da cidadania de toda a comunidade escolar, buscando formar para uma nova concepção de mundo e uma sociedade mais igualitária e humana.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática; Autonomia; Cidadania; Conselho Escolar

RESUME

THE DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AS POSSIBILITY FOR EXERCISE OF CITIZENSHIP TO BE EXPERIENCED IN SCHOOL

Author: Luzia Lopes

Advisor: Maria Elizabete Londero Mousquer

The monograph entitled "The Democratic School Management as a possibility for citizenship to be experienced in school" had as main objective to raise chances of a School Management focused on citizenship and social transformation. To map possibilities for its effectiveness sought to understand how the democratic School Management has been designed by different authors and national legislation and understand how effective autonomy in the school environment. For this, a qualitative research was used from bibliographic nature, appropriating me from the laws that defend democratic management and the exercise of citizenship and the ideas brought by authors such as Gandin, Gadotti, Libâneo, Luce, Paro, Teixeira, among others. To seek grants in defense of popular participation, it was noted that School Administration differs from Democratic School Management. The first refers to the principles and methods of the mercantile capitalist enterprise, for-profit, exploration and conformation of the excluded. The second has emancipatory goals, supports the participation of all for a better society. In this sense, it is given autonomy to school, as a principle of effectiveness of Democratic School Management. The autonomy, in turn, can be divided into three areas: administrative, financial and educational. The autonomy administrative concerns the choice of the director and his deputy through direct vote by the school community and the participation of the different members that compose the school community in school decisions through the school board. Already the pedagogic autonomy is given through the collective construction of the school's Educational Project and the ongoing training to professionals of education. The financial Autonomy, in turn, brings us to the allocation of public resources for school. It can be said therefore that even being defended incessantly, the Democratic School Management still finds mishaps for its effectiveness, among them we can detach the hierarchy in the school environment, often inaugurated by the management team. The management here advocated quests the full exercise of citizenship for the whole school community, seeking to form a new conception of the world and a more egalitarian and humane society.

Keywords: Democratic School Management; Autonomy; Citizenship; School Board

“Ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas.”

(Paulo Freire)

Agradecimentos

Agradeço, num primeiro momento, à minha família, por todos os momentos em que estive distante, buscando construir novos conhecimentos e aprimorar minha formação.

Aos professores que fizeram com que eu me apaixonasse por esta profissão tão conflituosa que, por outro lado, é capaz de nos proporcionar momentos únicos e indescritíveis ao lado das crianças. Em especial, àqueles que acreditam no professor como um ser capaz de mudar histórias, que mudaram a minha história.

Aos professores do curso de pós graduação em Gestão Educacional, pelos ensinamentos e por nos proporcionarem repensar as práticas pedagógicas dentro das escolas, que se referem à gestão educacional.

À professora Maria Elizabete, pela mediação no processo de construção da monografia, fazendo com que eu pudesse repensar ideias apresentadas e por toda orientação e compreensão.

Às tutoras a distância e, em especial, às tutoras presenciais Carla e Lisane, por toda orientação e amizade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR VERSUS GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.....	10
1.1 Administração escolar.....	10
1.2 Gestão democrática escolar.....	14
2 AUTONOMIA NA ESCOLA.....	20
2.1 Autonomia na gestão administrativa.....	21
2.2 Autonomia na gestão pedagógica.....	25
2.3 Autonomia na gestão financeira.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS-.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade capitalista e excludente onde, nem todos podem usufruir dos mesmos direitos, resultando em uma divisão de classes claramente definidas e distintas. Desta forma, encontramos na educação um cenário propício para uma reformulação na conjuntura da mesma. Neste sentido, a escola deve configurar um espaço de socialização de saberes e experiências que possibilite o exercício da cidadania.

Considerando a escola como um espaço formador de sujeitos para a sociedade, nada mais justo que formar para o exercício da democracia, do saber, do envolvimento e para que todos juntos, busquem uma transformação social.

A concretização de uma gestão escolar democrática vai ao encontro desse importante objetivo da educação, onde se busca através dela a formação de uma sociedade mais igualitária e humanitária, que ofereça espaços para todos.

Neste sentido administrar coletivamente requer um trabalho participativo de todos os segmentos que venham a compor a comunidade escolar, onde todos possam trabalhar em mútua cooperação e envolvimento, mapeando possibilidades de caminho na busca da concretização de objetivos em comum.

A gestão democrática vem sendo defendida já há algum tempo, porém, muitos são os desafios para que ela seja efetivada em sua plenitude, devido aos mais diversos motivos.

Desta forma, problematizo a seguinte questão: Como pode ser efetivada a prática da gestão democrática na escola de modo que venha a garantir que todos os segmentos que a compõe possam exercer a cidadania ao mesmo tempo em que possam traçar caminhos para uma transformação social?

O objetivo geral desta pesquisa foi: levantar possibilidades de uma gestão escolar voltada para o exercício da cidadania e da transformação social, onde seja possível criar mecanismos para sua construção/efetivação. Já os específicos buscaram: compreender como a gestão escolar democrática vem sendo idealizada por diferentes autores e pela legislação educacional, diferenciando administração

escolar e gestão democrática escolar; entender como se efetiva a autonomia escolar, nos três âmbitos, ou seja, autonomia financeira, pedagógica e administrativa.

Como já estudado no curso de pós graduação em Gestão Educacional, são as inquietações, os problemas que movem as pesquisas, porém, várias podem ser as possibilidades metodológicas de uma pesquisa. Silva (2005, p. 9) nos fala que “[...] a metodologia tem como função mostrar a você como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e crítico.” Desta forma, este trabalho é resultado de uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico, pois busca explorar, descobrir através de fenômenos. Tive a possibilidade de observar e analisar as informações apresentadas nos livros e materiais consultados, buscando responder às inquietações da pesquisa.

No primeiro capítulo, apresento os termos Administração escolar e Gestão democrática escolar, refletindo quais suas origens e reais significados. Já no segundo capítulo, busco mapear como a gestão democrática escolar pode ser efetivada, garantindo autonomia na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola.

1 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR VERSUS GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Ao pensarmos em organização escolar, nos são apresentados dois termos que, mesmo parecendo terem o mesmo significado, se distinguem em alguns aspectos. Desta forma, podemos refletir um pouco mais a respeito dos mesmos, com o objetivo de esclarecer qual deles melhor se encaixa aos objetivos primordiais da educação, percebendo melhor as especificidades dos processos pedagógicos.

1.1 Administração escolar

A administração escolar nos remete aos métodos e princípios da empresa mercantil capitalista. Paro (2011) nos traz as ideias de Ribeiro (1938) que, praticamente iguala o processo de administração de empresas ao da escola, o que é desfavorável à educação e seus princípios, pois, este modelo de organização é regido pelos princípios dominadores da administração capitalista, que visa o lucro, a exploração do trabalhador “[...] com objetivos, portanto, contrários aos da educação como emancipadora de sujeitos.” (PARO, 2011, p. 35)

Cruz (2008) nos fala que a ligação existente entre a educação e os setores produtivo e administrativo vem especialmente do período da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), em que a educação começa a ser percebida como fator de produção. Ao final dos anos 80, o vínculo entre o setor produtivo e a escola ganha mais força, em virtude da globalização, do neoliberalismo e do surgimento das novas tecnologias. Cruz (2008, p. 66) reitera que ao final do século XX

[...] adentrou-se o novo milênio, assistindo-se às mais notáveis e radicais transformações do capital, em escala global [...]. Esse novo capitalismo, fundado nas premissas supracitadas, se afirma, de modo contundente, pelo aporte das poderosas cadeias de informação, pela inexorável primazia dos tempos de globalização, da modernidade competitiva [...]

A administração escolar, desde então, tem se mostrado como uma estratégia de dominação, fugindo ao objetivo da escola de formar sujeitos autônomos, críticos, desconsiderando suas subjetividades.

Paro (2011, p. 37) salienta que “[...] os princípios que são eficientes para atingir aos fins da empresa capitalista não podem ser igualmente eficientes para atingir os fins da escola”, pois, esse modo equivocado de ver a gestão escolar desconsidera o processo pedagógico e suas especificidades.

(Ibid, p. 38) nos traz a contribuição de Teixeira (1968, p. 15)

Jamais, pois, a administração escolar poderá ser equiparada ao administrador de empresa, à figura hoje famosa de *manager* (gerente) ou do *organization-man*, que a industrialização produziu na sua tarefa de maquinofatura de produtos materiais. Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração são de certo modo até opostos. *Em educação, o alvo supremo é o educando, a que tudo o mais está subordinado*; na empresa, o alvo supremo é o produto, a que tudo o mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivos inevitáveis. São, assim, as duas administrações polarmente opostas.

Administrar, neste contexto, estaria relacionado ao ato de controlar, de forma distanciada, objetiva e racional. Lück (2011, p. 57-58) nos fala que a administração é vista como “[...] um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação [...]”

Como já bem exposto pelos autores, o tipo de gestão constituído a partir da administração empresarial capitalista é incompatível com os interesses da escola. Nas empresas busca-se dominar os oprimidos, subordiná-los, como nos escreve o ilustre mestre Paulo Freire, em suas obras. Já a escola, têm objetivos emancipatórios, busca a democracia e a qualidade de ensino, pautada nos ideais de igualdade de direitos e de libertação.

A administração busca gerenciar e controlar os envolvidos no sistema educacional, onde o poder é centrado em apenas um ou alguns (orientador, supervisor, diretor e vice-diretor) dos envolvidos. Desta forma, a divisão do trabalho é hierárquica e busca formar para a sociedade capitalista, onde valores são legitimados e a conformação dos “excluídos” é uma forma de concretização dos objetivos pré- estabelecidos. A racionalidade é um meio empregado neste sistema,

onde os princípios de organização, controle e comando dos envolvidos são postos em prática.

Os primeiros registros que firmam as bases sobre Administração Escolar no Brasil foram escritos a partir dos anos de 1930, período em que se começava a questionar a educação tradicional e, defender as ideias progressistas. Por influência do movimento pedagógico da Nova Escola, os defensores das ideias dessa corrente, aqui no Brasil, passaram a defender a educação como um campo que necessitava de dados científicos, acompanhados de uma maior demanda da oferta educacional. Como nos relatam Drabach e; Mousquer (2009, p. 260) citando o Manifesto (1932),

Data deste período, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova [...] mencionava, dentre outras questões, a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” como principal responsável pela “desorganização do aparelho escolar”.

A partir daí, portanto, se começa a elaborar os primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil. Os autores considerados pioneiros no assunto, (2009) foram: Leão (1945), Ribeiro (1986), Lourenço Filho (2007) e Teixeira (1961; 1964; 1997).

Antônio de Arruda Carneio Leão (1945), considerando a expansão da oferta educativa, defendia a administração escolar inspirada na administração das empresas, baseadas nas ideias de Fayol. “Coerente com os princípios de cientificização do campo educacional, tão em voga em sua época, Leão opunha-se à ideia de administração como conquista empírica, fruto do exercício funcional.” (DRABACH e; MOUSQUER, 2009, p. 261) Fica claro o poder de hierarquia do modelo defendido por Leão, na imagem do diretor escolar.

José Querino Ribeiro (1986) defendia a escola como uma instituição social que recebe financiamento público e, por este motivo, deveria apresentar resultados satisfatórios. Como mecanismos para a efetivação dos resultados satisfatórios Ribeiro (1986, p. 30) citado por Drabach e; Mousquer (2009, p. 263) escreve que “a Administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade

ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito.”

A administração defendida por ele deveria, como nos escrevem Drabach e; Mousquer (2009), estar baseada na filosofia da educação (objetivos da educação), na política de educação (meios para se alcançar os objetivos) e as ciências correlatas (Biologia, Psicologia, etc...) que ajudariam a definir os objetivos e os meios para o alcance dos mesmos.

Ribeiro, assim como Leão, buscava nas bases da administração das empresas, fundamentos para administrar a escola, segundo Ribeiro (1986, p.60) citado por Drabach e; Mousquer (2009, p. 264), “[...] a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas (...) teve apenas de adaptá-los a sua realidade.” Suas ideias, portanto, também foram inspiradas nas ideias de Taylor e Fayol.

Manoel Bergström Lourenço Filho (2007) apresenta sua ideia de escola como aquela que devem produzir algo, em quantidade e qualidade, cabendo a mesma, produzir para o país, que com ela gasta. (DRABACH e; MOUSQUER, 2009)

As mesmas autoras citadas acima (2009) citam Lourenço Filho (2007, p. 46) que defende a distribuição de tarefas, onde “Organizar, neste sentido, diz respeito a “bem organizar elementos (coisas e pessoas) dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzam a fins determinados”

Podemos notar, portanto, que a eficiência almejada, só seria concretizada, segundo ele, com base na autoridade, na eficiência e no controle dos envolvidos.

Anísio Spinola Teixeira como os demais autores citados, também parte da necessidade de mudança, considerando a expansão da escola para a sociedade, mostrando-se preocupado com a qualidade de ensino.

Teixeira busca romper com os ideais de administração apresentados pelos autores antes citados, pois, segundo ele (1964, p. 15)

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração são de certo modo até opostos. *Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado.*

Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas aceitáveis. São, assim, as duas administrações polarmente opostas.

A partir disso passam a ser mapeadas novas ideias e críticas ao modelo de administração defendido até então, passam a ser escritos os primeiros contornos sobre gestão escolar democrática. Inauguram estas ideias Arroyo (1979), Félix (1985) e Paro (2000), além de outros autores, alguns citados neste trabalho.

Arroyo questiona a racionalidade como meio de aumento e não de diminuição das desigualdades sociais. Segundo Drabach e; Mousquer (2009), Arroyo vê a administração como um exercício de poder e contribuição na construção de uma sociedade capitalista, considerando que traz das empresas capitalistas seus ideais de produção e de racionalidade. Segundo Arroyo (1979, p. 39), toda esta necessidade de organização racional, “[...] a insistência em apresentar a racionalidade administrativa como necessidade ‘natural’ ao bom funcionamento das instituições oculta a dimensão política de todo o processo administrativo”.

Assim, a organização apresentada nas ideias dos autores acima citados, que falam sobre administração escolar, tem a ver com produtividade, controle, opressão por parte das classes dominantes. Arroyo busca apresentar um novo modelo de gestão dentro da escola, ou seja, aquele que considere a todos como agentes participativos das decisões da escola, efetivando uma descentralização do poder e a prática democrática.

Drabach e; Mousquer (2009) nos falam que Félix, atribui importante sentido às ideias de Arroyo, pois, acredita que a forma de administrar a qual me referi anteriormente, exerce controle tanto no planejamento das ações a serem desenvolvidas quanto nas operações que são executadas. Paro também vai ao encontro das ideias de Arroyo e Félix, suas ideias serão melhor explicitadas nos subtítulo e capítulo posteriores.

1.2 Gestão democrática escolar

A luta por uma gestão democrática na educação ganhou força por volta dos anos de 1970-1980, com a conquista dos planos de carreiras dos professores, momento em que se começou a questionar o modelo de organização burocrática e hierárquica na área da administração escolar.

Ao fazermos um breve histórico, encontramos na Constituição Federal de 1988, art. 206, Inciso VI, a gestão democrática no ensino público como princípio do

ensino a ser ministrado. Além disso, essa nova ordem constitucional detalhou e ampliou possibilidades de direito à educação. A partir de então, as ideias passaram a ser reproduzidas nas Constituições Estaduais e nas Constituições Municipais, também chamadas de Leis Orgânicas.

Logo mais adiante, foi criada a Lei Estadual nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, alterada pelas Leis 11.695 de 10 de dezembro de 2001 e 13.990 de 12 de maio de 2012, também conhecida como Lei da Gestão Democrática do Estado do Rio Grande do Sul. Em seu art. 1º, a lei garante o exercício da gestão democrática, observando-se os seguintes preceitos:

I-autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica; II-livre organização dos segmentos da comunidade escolar; III-participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados; IV-transparência dos meios administrativos, financeiros e pedagógicos; V-garantia da descentralização do processo educacional; VI-valorização dos profissionais da educação; VII-eficiência no uso dos recursos.

Esta lei, por sua vez, é bastante detalhada e traz a tona, como de fato a gestão democrática escolar deve ser exercida. A partir da Constituição Federal e da Lei da Gestão Democrática do Estado do Rio Grande do Sul, outros instrumentos legais visaram a garantia do exercício da gestão democrática. Como encontramos na Lei do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069, de 1990, que além de garantir em seu Cap. IV, art. 53 que “A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho [...]”, garante ainda, neste mesmo artigo, Parágrafo Único que “É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais.”

Ainda no ano de 1996, foi criada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, que em seu art. 2º, Inciso VIII, declara como princípio da educação a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;”

Ainda hoje, a luta por uma gestão democrática na escola vem sendo pensada e defendida em documentos legais, prova disso é a garantia do seu exercício no

Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), Lei 13.005 de 2014. Em seu art. II, Inciso VI define como princípio a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;” Nesta lei são propostas 20 metas, encontramos na meta 19 um maior respaldo em relação à gestão democrática, vejamos:

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.

São definidas ainda oito estratégias que visam o cumprimento da gestão democrática, que serão detalhadas mais a diante. Apesar das leis defenderem o exercício da gestão democrática, sabemos que o exercício de participação ainda é pequeno e encontra muitas dificuldades de efetivação dentro das escolas.

Mas o que de fato significa uma gestão democrática escolar? Quais são seus princípios? Em quais objetivos está pautada?

A escola, como instituição social, tem objetivos a alcançar e segundo a legislação educacional, a escola deve promover uma formação integral, a aprendizagem escolar, a formação de valores e atitudes e, a formação da cidadania. Segundo Libâneo (2010, p. 315) “O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos.”

Porém, ao contrário da denominada administração escolar, as formas de organização e gestão escolar da gestão democrática se diferem em alguns aspectos. Dentre eles podemos citar seus objetivos, que se dirigem a educação de pessoas (onde as relações interpessoais devem ser levadas em consideração), o processo educativo é muito mais qualitativo do que quantitativo e, os alunos, ao mesmo tempo em que utilizam daquele serviço, são membros da sua organização.

A escola, neste sentido, é uma organização, constituída de pessoas que têm objetivos em comum e que, conjuntamente, traçam possibilidades de alcance desses objetivos.

Podemos elencar, desta forma, os princípios ligados a uma gestão democrática: participação, autonomia, democracia, comprometimento e responsabilidade de todos.

Podemos dizer que vivemos em uma sociedade de classes, hierarquizada e excludente. Como docentes, acreditamos na escola como um potencial transformador, onde caminhos que busquem modificar essa triste sejam possíveis de serem traçados em conjunto, diminuindo a distância entre os diferentes membros que compõem a comunidade escolar, ou seja, equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários.

Entendida a gestão democrática como uma garantia da qualidade do ensino, como forma de exercício da plena cidadania, podemos dizer que

O princípio da gestão democrática não deve ser entendido apenas como prática participativa e descentralização do poder, mas como radicalização da democracia, como uma estratégia de superação do autoritarismo, do patrimonialismo, do individualismo e das desigualdades sociais.

(GADOTTI, [s.a.], p. 8)

Luce (2006, p. 16) nos traz as ideias de Boaventura de Souza Santos (2002) que, ao analisar as teorias e práticas da democracia, contextualiza melhor a forma de democracia que se almeja, ou seja, a democracia participativa e popular, vista como uma “[...] forma de aperfeiçoamento da convivência humana, construída histórica e culturalmente, que deve reconhecer e lidar com as diferenças, ser inclusiva das minorias e das múltiplas identidades [...]”.

Libâneo (2010) ao falar em democracia participativa, afirma que a participação significa uma intervenção dos profissionais da educação e dos usuários na gestão da escola, onde a mesma deixa de ser um espaço fechado e inacessível. Gadotti (1997, p. 16) contribui dizendo que a escola

[...] contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

É a partir desse tipo de democracia, no exercício coletivo da busca por uma vida em sociedade mais igualitária e humana que níveis mais elevados de participação popular vão sendo construídos, onde, fazer parte não significa apenas um exercício passivo, mas, sim, “[...] avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações [...] exercendo o controle e avaliação sobre o processo de planejamento e execução.” (LUCÉ, 2006, p. 17)

Desta forma, uma gestão democrática na escola deve ir ao encontro de objetivos emancipatórios, onde, seja possível o exercício da cidadania e da autonomia dos sujeitos. É através da educação, portanto, que os cidadãos têm a oportunidade de uma formação ideológica, filosófica e política.

Paro (2002) também defende a gestão democrática como um meio de transformação social, uma forma de lutar e diminuir as desigualdades sociais, políticas e econômicas. Segundo ele, “[...] a educação poderá contribuir para a transformação, na medida em que for capaz de servir de instrumento em poder dos grupos sociais dominados em seu esforço de superação da atual sociedade de classes.” (PARO, 2002, p. 103)

A escola, neste sentido, contribui para a transformação social no momento em que promove a socialização do saber e, também, quando forma consciências críticas. No entanto, para formar cidadãos autônomos e críticos, se faz necessário, num primeiro momento, apontar para o conhecimento da realidade e da sociedade em que se está inserido.

Paro (2002, p. 120) nos escreve que a escola capitalista quer o contrário, ela

[...] através de uma abordagem metafísica do real, busca manter as pessoas afastadas da compreensão objetiva do mundo social, refugiando-se numa concepção idealista da realidade como forma de ocultar os conteúdos que comprometem sua situação dominante, à classe operária interessa precisamente o contrário, ou seja, o desvelamento mais radical possível da realidade concreta, já que o conhecimento dessa realidade já traz, em si, um caráter revolucionário, na medida em que põe a mostra as injustiças e contradições existentes, apontando para a necessidade de sua superação.”

É necessário, portanto, formar para uma nova concepção de mundo, para a construção de uma nova sociedade, mais igualitária e humana, onde as classes

menos favorecidas possam se apropriar dos saberes historicamente acumulados, desenvolvendo uma consciência crítica, capaz de fazê-los lutar pela mudança.

2 AUTONOMIA NA ESCOLA

Encontramos na Lei da Gestão Democrática do Estado do Rio Grande do Sul, Lei nº 10.576 de 2001, art. 1º, Inciso I, a garantia do exercício de uma gestão democrática pautada no princípio de autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, pedagógica e financeira.

Ao falarmos em gestão democrática, estaremos remetendo à participação onde, seu conceito está ligado à autonomia, ou seja, à capacidade de autogovernar-se, oposta às formas de autoritarismo e hierarquia.

Paro (2000, p. 11) nos escreve a respeito “[...] conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras”

Libâneo (2007, p. 333) também tem sua definição para o termo “A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É definida como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino”

A autonomia permite que a comunidade escolar trace seu próprio caminho, tornando-se inteiramente responsável pelo êxito da instituição, transformando a escola em um espaço de trabalho coletivo, de troca de experiências e aprendizagens. Neste sentido, todos têm a oportunidade de pensar coletivamente, discutir, planejar e avaliar.

É um processo de democratização da prática pedagógica, permitindo a participação de todos os segmentos nos âmbitos administrativo, financeiro e pedagógico, onde as formas de participação podem ser de caráter consultivo, deliberativo e normativo.

No Plano Nacional de Educação (2014-2024) encontramos como estratégia de efetivação da gestão democrática “19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;”

Cabe aqui pontuar mais claramente o que significa autonomia administrativa, financeira e pedagógica:

2.1 Autonomia na Gestão Administrativa

Pautados na Lei da Gestão Democrática do Estado do Rio Grande do Sul, encontramos no art. 4º que, a administração de ensino deve ser exercida pelo diretor e seu vice e, pelo conselho escolar.

Já em seu Art. 5º, são apontadas possibilidades que visam assegurar a autonomia da gestão administrativa

I-pela indicação do Diretor e do(s) Vice-Diretor(es), mediante votação direta da comunidade escolar; II-pela escolha de representantes de segmentos da comunidade no Conselho Escolar; III-pela garantia de participação dos segmentos da comunidade nas deliberações do Conselho Escolar, IV-pela atribuição de mandato ao Diretor indicado, mediante votação direta da comunidade escolar e; V-pela destituição do Diretor, na forma regulada nesta lei.

A lei é bastante detalhista e busca com que diretor e vice-diretor administrem sempre em consonância com o conselho escolar. Libâneo (2010, p. 340) nos indica as atribuições da equipe diretiva

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, aos regulamentos e as determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e as decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

Neste caso, busca-se romper com a hierarquia, exercida dentro do ambiente escolar. Ao mesmo tempo em que gerenciam, o diretor e seu vice, tem a reponsabilidade de mobilizar toda a comunidade escolar para o exercício pleno da democracia no ambiente escolar. Gadotti (1997) usa a expressão diretor-articulador, ou seja, aquele que exerce uma liderança democrática e que divide o poder de decisão sobre os assuntos que dizem respeito à escola.

Além disso, através da lei citada acima, propõe-se que a escolha do diretor seja feita através de voto direto da comunidade escolar, considerando que existem

outras alternativas de escolha, como por exemplo, nomeação pelo poder executivo ou através de concurso público.

A nomeação pelo poder executivo obedece critérios político-partidários. Paro (2011, p. 45) considera a pior alternativa, pois, é alimentada através do clientelismo político onde não existe “[...] base técnica que a sustente, já que o candidato é escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou o grupo no governo do estado ou do município.”

Este tipo de escolha é desconsiderado por quem pensa e defende a gestão escolar democrática, pois, não vai ao encontro dos interesses públicos mas, sim dos interesses privados do diretor e do partido que o indicou, mostra-se uma medida extremamente antidemocrática.

A nomeação através de concurso público também não é a mais apropriada, pois, não há nenhuma liberdade do diretor de escolher a escola em que irá atuar nem mesmo, dos usuários e trabalhadores de escolherem quem irá ser o diretor da instituição.

No entanto, o Plano Nacional de Educação (2014-2024), estabelece como meta para o exercício da gestão democrática “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.” O objetivo de aplicar provas objetivas, é contraditório à Lei da Gestão Democrática, que estabelece, como já apontado, que o diretor deve ser escolhido através de votação pela comunidade escolar. Não fica claro o que está descrito mais adiante, ou seja, “[...] cujos resultados possam ser utilizados por adesão.”

Por outro lado, temos a figura do conselho escolar que envolve todos os segmentos da comunidade escolar, onde sua composição, segundo Libâneo (2010) tem certa proporcionalidade de participação dos professores, dos especialistas em educação (orientador, supervisor, psicopedagogo, por exemplo), dos funcionários, alunos e pais. Suas atribuições, além de democratizar as relações de poder são “[...]”

consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar.” (LIBÂNEO, 2010, p. 340)

Visto como uma estrutura participativa, o conselho escolar é defendido pela Lei da Gestão Democrática do Estado do Rio Grande do Sul, já citada, que garante a constituição de conselhos escolares, constituídos pela direção da escola e representantes eleitos da comunidade escolar. Seus objetivos primordiais estão ligados à participação e democratização do ensino, porém, faz-se necessário uma formação política que desenvolva valores e conhecimentos para que haja a participação. Werle (2003, p. 23) nos fala que “A escola deve propor objetivos relacionados à formação de indivíduos sujeito-políticos capazes e dispostos a participar do processo político democrático.” Para isso, além desses objetivos serem formalizados nos currículos, faz-se necessário abrir espaço para a prática.

É preciso pensar para que tipo de sociedade a escola se propõe a lutar e, a partir daí, criar mecanismos e condições concretas para o exercício de uma busca coletiva de alcance desses objetivos. Gadotti e Romão (1997) também defendem uma construção cotidiana de sujeitos sócio-políticos. Neste sentido acreditam que, num primeiro momento é necessário capacitar todos os segmentos do conselho escolar, pois participação exige aprendizado.

Além disso, deve-se haver uma consulta à comunidade escolar, buscando institucionalizar a gestão democrática. No que se refere à transparência no momento das eleições para o Conselho Escolar, deve-se garantir o acesso às informações, além de uma transparência em tudo o que diz respeito à gestão.

São atribuições do Conselho Escolar, segundo a Lei 10. 576 de 1995, Art. 42

I - elaborar seu próprio regimento; II - criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do Plano Integrado da Escola; III - adotar, sugerir modificações e aprovar o Plano Integrado da Escola; IV - aprovar o plano de aplicação financeira da escola; V - apreciar a prestação de contas do Diretor; VI - divulgar, quadrimestralmente, informações referentes à aplicação dos recursos financeiros, resultados obtidos e qualidade dos serviços prestados; (Redação dada pela Lei nº 11.695/01) VII – coordenar, em conjunto com a direção da escola, o processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar; VIII - convocar assembleias-gerais dos segmentos da comunidade escolar; IX – encaminhar, quando for o caso, à autoridade competente, proposta de instauração de sindicância para os fins de destituição de Diretor da escola, em decisão tomada pela maioria absoluta de seus membros e com razões fundamentadas e registradas formalmente; X - recorrer a instâncias superiores sobre questões que não se julgar apto a

decidir, e não previstas no regimento escolar; XI - analisar os resultados da avaliação interna e externa da escola, propondo alternativas para melhoria de seu desempenho; XII - analisar e apreciar as questões de interesse da escola a ele encaminhadas; XIII - apoiar a criação e o fortalecimento de entidades representativas dos segmentos da comunidade escolar.

No Plano Nacional de Educação (2014-2024), encontramos como estratégias para efetivação da meta 19 que compreende condições para efetivação da gestão democrática

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-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;

Podemos explicitar melhor a natureza dos termos utilizados com relação às suas funções que, como citadas anteriormente, podem ser consultivas, deliberativas e fiscais. Em sua função consultiva, o Conselho não toma decisões, apenas é consultado em relação aos problemas da escola, podendo propor possíveis soluções, analisar, apreciar, assessorar, avaliar, discutir, opinar e propor. Já em sua função deliberativa, além da função consultiva, é possível também elaborar, aprovar, decidir, indicar, garantir, arbitrar, eleger, deliberar. Neste segundo, podemos notar que há uma força maior de atuação. A função fiscal como o próprio nome remete, está ligada ao exercício de fiscalizar.

Cabe aqui levar em consideração que, mesmo defendido por lei há alguns anos, o conselho escolar efetivo ainda encontra muitas dificuldades de concretização pois, há aqueles que percebem nele uma ameaça, considerando a força que pode ter, podendo diminuir com a realidade desfavorecida que existe na sociedade e dentro da escola. Há ainda, segundo Gadotti e Romão (1997) aqueles que aparentemente os aceitam, mas não buscam criar mecanismos para sua real efetivação ou, então, buscam fragilizá-lo pela burocratização. Neste sentido

[...] isolam as questões intra-escolares de seu contexto histórico-social, despolitizando-as e encarando-as como meras questões administrativas-

problemas de competência profissional dos agentes escolares, de defasagem cultural entre o que a escola propõe e o que a comunidade é capaz de responder, de compatibilidade entre ações e eficiência/eficácia, etc. (GADOTTI E ROMÃO, 1997, p. 72-73)

Há ainda aqueles que não o percebem como instrumento eficiente e eficaz contra o autoritarismo.

Portanto, podemos dizer que os Conselhos Escolares, mesmo encontrando alguns percalços para sua efetivação, podem ser considerados mecanismos de projeção e fortalecimento da democracia, da participação no interior da escola.

No que se refere à capacitação para o exercício do conselho escolar, foi criado em 2004, pela Secretaria de educação Básica e pelo Ministério da educação, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, visando estimular a criação e estimulação dos conselhos escolares nas escolas públicas. O material instrucional do programa é composto por sete cadernos instrucionais, destinado aos conselheiros escolares e dirigentes e técnicos das secretarias estaduais e municipais de educação.

Encontramos no Caderno 1 (2004, p. 30) que “Este Programa específico, interligado com outras políticas, constitui um alicerce para a conscientização e socialização da visão emancipadora de mundo.”

2.2 Autonomia na Gestão Pedagógica

Encontramos na Lei da Gestão Democrática do Estado do Rio Grande do Sul/1995, art. 75, que

A Autonomia da Gestão Pedagógica dos estabelecimentos de ensino será assegurada: I - pela definição, no Plano Integrado de Escola, de proposta pedagógica específica, sem prejuízo da avaliação externa; II - pelo aperfeiçoamento do profissional da educação.

Segundo o Art. 77, da mesma lei, o aperfeiçoamento do profissional da educação deve ser promovido pelas Secretarias de Educação, em parceria com

instituições de ensino superior ou outras agências formadoras, visando o aperfeiçoamento dos profissionais que atuam nas escolas públicas.

No que se refere à construção da Proposta Pedagógica da escola, esta deverá ser realizada coletivamente pelo conselho escolar. Uma Proposta Pedagógica refere-se ao Projeto Pedagógico da escola, mas, o que de fato significa projetar?

Projeto vem do latim, *Projectu*, que significa plano para a realização de algo, proposta, caminho (s) apontado (s). Oliveira (2008, p. 41) cita Sobrinho (1992, p. 7) que conceitua a palavra como algo que lança para frente “ação organizada e prospectiva que articula as práticas, segundo esquemas estabelecidos, que arranja o presente e o liga à visão do futuro.”

Neste sentido, todos nós já planejamos e estamos em processo constante de planejamento de algo, onde se busca num primeiro momento alcançar determinados objetivos e, através deste planejamento, levantamos possibilidades para que eles se concretizem com efetividade. Desta forma um planejamento pode ser individual ou coletivo, dependendo de sua finalidade, sofrendo sempre as influências das políticas públicas e, conseqüentemente, do estado (se tratando da escola).

Dentro da escola, o Projeto Pedagógico deve ser entendido como uma responsabilidade de todos, objetivando a democratização do ensino e o exercício da cidadania. Luce (2006, p. 67) contribui dizendo que

Precisa de projeto quem quer interferir nas práticas escolares e para isso precisa saber aonde quer chegar e onde está. [...] Esse projeto precisa conjugar uma precisa definição de rumos e de opções da escola (o aspecto político) com competência educacional para concretizar essas opções na vida da escola (o aspecto pedagógico).

O Projeto Pedagógico se mostra como uma forma de organização da escola, onde deve estar proposto o rumo o qual a escola pretende seguir. Não podemos esquecer que, durante este processo, a realidade da comunidade escolar deve ser levada em consideração, sem deixar de lado os ideais de quem trabalha diariamente neste espaço, que são os profissionais da educação.

A respeito da realidade, Gadotti e Romão (1997, p. 37) no falam que “O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da “cara” que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere.”

Com relação à meta 19 do Plano Nacional de Educação (2014-2024), de promover o exercício da gestão democrática, é apontada como estratégia

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;

A construção/reformulação coletiva do Projeto Pedagógico de uma escola, defendida por lei como já visto, é um dos primeiros passos para que, a escola se torne um espaço democrático, incluindo a todos de forma igualitária, deixando de lado a hierarquia e o autoritarismo que muitas vezes é estabelecido pela equipe diretiva e, até mesmo, dos professores, em suas práticas cotidianas.

Oliveira (2008, p. 41) diz que “O projeto é que confere consistência, amplitude e sentido à prática pedagógica, por que é através dele que se congregam as energias, se traçam perspectivas e se organiza o processo de trabalho na escola.”

Libâneo (2004) acredita que o Projeto Pedagógico de uma escola seja a expressão da cultura da escola, pois está assentado nas crenças, valores e modos de pensar e agir das pessoas que fazem parte da comunidade escolar.

É necessário considerar que o Projeto Pedagógico deve estar comprometido em suas entrelinhas com a qualidade na educação e deve partir de uma concepção de educação, que norteia os processos, procedimentos, a organização da escola, sua estrutura curricular.

Veiga (2001, p. 45) diz que o Projeto Pedagógico representa um desafio em busca de novos caminhos para a escola e para a educação como um todo.

Temos vivenciado ultimamente uma ampliação progressiva dos compromissos da escola, que tem de responder a novos desafios por influência de fatores e pressões, tanto externos quanto internos. Os externos são fatores de ordem social, econômico cultural, científica e

tecnológica; os internos estão relacionados ao desenvolvimento do conhecimento sobre o processo educativo.

Ideias como estas trazem à tona o Projeto Pedagógico como emancipador, como configurador da identidade da escola, que seja o retrato de um processo de ação-reflexão-ação, que exige comprometimento e esforço conjunto.

No que se refere ao projeto e, em especial à sua reformulação, Oliveira (2008, p. 40) nos escreve que o conceito de projeto recusa a escola como um lugar ideal, pronto e acabado,

Uma escola como um modelo ideal e não flexível não existe, uma vez que ela vai se construindo nas contradições do seu cotidiano, que envolve situações diversas, correlações de força em torno de problemas, impasses, soluções, vivenciadas a cada momento.

A escola, neste sentido, assume a responsabilidade não somente da realização, mas, de avaliação e reformulação de seu projeto. É na avaliação do Projeto Pedagógico que as escolas podem visitar seus objetivos, avaliá-los, definir novos, rever seus processos, práticas e possibilidades.

Gandin (1993) divide o Projeto Pedagógico em três partes: Marco Referencial (marco situacional, doutrinal e operativo), Diagnóstico e Programação. Na primeira parte, segundo ele, devem ser definidas questões como: Como é a realidade? O que se pretende alcançar? Como devemos agir para alcançar o que foi estabelecido?

Já na segunda, é uma espécie de comparação entre a realidade atual e aquela que se pretende alcançar e na terceira e última, busca-se estabelecer uma proposta de ação, ou seja, meios que busquem concretizar os objetivos estabelecidos.

Conclui-se que o Projeto Pedagógico seja uma ação consciente e organizada, que visa a oferta de uma educação de qualidade, com objetivos emancipatórios. É um referencial crítico que deve sempre ser construído coletivamente, através da reflexão e ação dos diferentes segmentos que compõe a gestão escolar democrática.

2.3 Autonomia na gestão financeira

Para que a escola possa ter condições de efetivo funcionamento é necessária a utilização de recursos financeiros, que são repassados as escolas. Na Lei da Gestão... 10.576, de 1995, encontramos no art. 66

Art. 65 - A autonomia da gestão financeira dos estabelecimentos de ensino e das Coordenadorias Regionais de Educação objetiva o seu funcionamento e será assegurada: I - pela alocação de recursos financeiros, suficientes no orçamento anual; II - pela transferência, periódica, à rede de escolas públicas estaduais e Coordenadorias Regionais de Educação dos recursos referidos no inciso anterior; III - pela geração de recursos no âmbito dos respectivos estabelecimentos de ensino, inclusive a decorrente das atividades previstas na Lei nº 10.310, de 7 de dezembro de 1994, e doações da comunidade; IV - pelo gerenciamento de qualquer recurso financeiro, resguardados os pertencentes às entidades representativas dos segmentos da comunidade escolar.

Já em seu Art. 69, fica declarado que “A aplicação dos recursos pelo Diretor de cada estabelecimento de ensino e Coordenador Regional dependerá, respectivamente, de prévia aprovação do plano de aplicação pelo Conselho Escolar e pela Secretaria da Educação, estando sujeitas à prestação de contas.”

No Plano Nacional de Educação, encontramos como estratégias para a efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino

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;

A descentralização da gestão financeira pode ser entendida como uma adequação dos recursos realizada em conjunto, uma das responsabilidades dos membros que compõe o Conselho Escolar. Há de se haver um controle e uma boa gestão também nessa área, considerando a insuficiência de recursos para a educação.

Luce (2006, p. 115) diz que a descentralização democrática congrega o controle público e social da gestão financeira

O controle social pressupõe publicização das contas públicas, seja no âmbito da escola ou nos sistemas de ensino. Exige capacitação para que os

sujeitos possam exercer de forma qualificada as tarefas de planejar, acompanhar e avaliar gestão financeira.

Infelizmente, no cenário da educação brasileira, notamos que há uma grande distância do que está previsto em lei e a prática/ realidade. O processo de alocação de recursos quase sempre é realizado somente pela equipe diretiva, não sendo consultados os demais membros da comunidade. Além disso, as atividades administrativas financeiras são exageradamente burocráticas, as prestações de contas, por exemplo, são exigentes, fazendo com que os diretores passem parte do tempo atrelados a estas questões.

Estamos distantes de agirmos de uma forma qualificada em conjunto, readequando os recursos recebidos, conjugando positivamente os mesmos em razão dos objetivos em comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os primeiros escritos sobre gestão na escola referem-se especificamente à Administração Escolar, ou seja, nos revelam uma cópia autêntica dos modelos de produção da empresa mercantil capitalista, dentro da escola.

Atualmente, buscamos romper com as ideias inauguradas por Leão, Ribeiro e Lourenço Filho, pois nos remetem a configuração de uma sociedade excludente e hierárquica, contrária aos objetivos da escola, de formar cidadãos autônomos e críticos.

Os princípios da Gestão Escolar Democrática têm por objetivo primordial romper com estes ideais que estão impregnados na organização e gestão de muitas escolas, por entender que os objetivos da escola são totalmente diferentes da empresa. Na escola, os objetivos estão ligados à educação de pessoas (onde as relações interpessoais devem ser levadas em consideração), o processo educativo é muito mais qualitativo do que quantitativo e, os alunos, ao mesmo tempo em que utilizam daquele serviço, devem ser membros da sua organização.

Como educadores, sonhamos com uma sociedade mais igualitária e humana, onde sejam derrubados os muros da desigualdade social e da exclusão. Encontramos na escola um ambiente propício de socialização de saberes e experiências, onde os encontros dos diferentes membros que compõem a comunidade escolar, possibilite a tomada de decisões em conjunto, analisando, criticando, traçando caminhos, através de uma política democrática.

A Gestão Democrática é defendida por Lei, porém, muitos são os percalços para que se efetive em sua plenitude, dentre eles podemos destacar a hierarquia por parte da equipe diretiva e até mesmo pelos professores.

A autonomia, por sua vez, é concebida, pelos autores mais atuais, pautados na legislação vigente, como um princípio da Gestão Democrática da escola. A autonomia de que se fala é dividida em três esferas, ou seja, autonomia administrativa, onde todos os membros que compõe a gestão da escola (alunos, professores, pais, funcionários e equipe diretiva) têm o poder de decisão através da

participação do Conselho Escolar e o direito de escolha do diretor escolar, através de votação direta com participação de toda a comunidade; autonomia pedagógica, onde cabe a escola construir seu Projeto Político Pedagógico, em conjunto com o Conselho Escolar e; autonomia financeira, onde é possível alocar os recursos financeiros recebidos, de acordo com as necessidades da escola, sendo o planejamento e execução do valor, autorizados pelo Conselho Escolar.

A Gestão Democrática escolar deve contribuir para uma transformação social, através do exercício da cidadania, da participação direta de todos os membros que compõe o Conselho Escolar, nas decisões da escola, concretizando seus objetivos emancipatórios. A escola, desta forma, deixa de ser um espaço inacessível e desconhecido, para ser um espaço aberto, de diálogo, sem hierarquia e exclusão.

É necessário, portanto, formar para uma nova concepção de mundo, para a construção de uma nova sociedade, mais igualitária e humana, onde as classes menos favorecidas possam se apropriar dos saberes historicamente acumulados, desenvolvendo uma consciência crítica, capaz de fazê-los lutar pela mudança.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em 18 de agosto de 2015.

BRASIL. **Lei 8.069 de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8069.htm. Acesso em: 18 de agosto de 2015.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm. Acesso em 18 de agosto de 2015.

BRASIL. **Lei 13.005 de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação- PNE e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 18 de agosto de 2015.

CRUZ, Rosilene M. B.; GARCIA, Fernando C.; OLIVEIRA, Maria A. M.; BAHIA, Maria G. M.. **A cultura organizacional nas empresas e na escola**. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. et al. *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. RJ: Vozes, 2008.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. SP: Cortez, 1999.

DRABACH, Neila Pedrotti. MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. In.: *Currículo sem fronteiras*, v. 9, n. 2, Jul/ Dez 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. RJ: Paz e Terra, 1997.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José Eustáquio. (Orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2. ed. SP: Cortez, 1997.

_____. **Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. Disponível em: http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo_moacir_gadotti.pdf. Acesso em: 19/09/2015.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. SP: Loyola, 1993.

_____. **Prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político e governamental**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** 13. ed. Campinas: Papyrus, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 5. ed. SP: Cortez, 2007.

_____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 9. ed. SP: Cortez, 2010.

_____. **Organização e gestão da escola.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCE, Maria Beatriz de. et al. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências.** POA: Editora da UFRGS, 2006.

LÜCK. Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 9. ed. RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

OLIVEIRA. Maria Auxiliadora Monteiro. et al. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** RJ: Vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 9. ed. SP: Cortez, 2000.

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** 11. ed. SP: Cortez, 2002.

_____. **Crítica da estrutura da escola.** SP: Cortez, 2011.

_____. **Escritos sobre educação.** SP: Xamã, 2001.

_____. **Gestão Democrática da escola pública.** 3. ed. SP: Ática, 2000.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** SP: Ática, 2007.

_____. et al. **Políticas públicas e educação básica.** SP: Xamã, 2001.

_____. **Por dentro da escola pública.** 3. ed. SP: Xamã, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei 10.576 de 14 de novembro de 1995.** Alterada pelas leis 11.695 de 10 de dezembro de 2001 e 13.990 de 15 de maio de 2012. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf. Acesso em: 18 de agosto de 2015.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** 4. ed. Revista Atual. Florianópolis, UFSC, 2005.

TEIXEIRA, Anísio. **Natureza e função da Administração Escolar.** Cadernos de Administração Escolar, nº 1. Salvador: ANPAE, 1964.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 8. ed. SP: Libertad, 2007.

_____. **Planejamento:** plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. SP: Libertad, 1995.

_____. **Planejamento:** projeto de ensino- aprendizagem e projeto político pedagógico. 12. ed. SP: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma P. A.. et al. **As dimensões do Projeto Político-Pedagógico.** SP: Papyrus, 2001.

WERLE, Flávia O. C.. **Conselhos escolares:** implicações na gestão da Escola Básica. RJ: DP&A, 2003.