

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR:  
Práticas e desafios do cotidiano**

**ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU**

**Ivany Francisca Lima**

**Palmas, TO, Brasil  
2010**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR:  
Práticas e desafios do cotidiano**

**por**

**Ivany Francisca Lima**

Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Elena Maria Mallmann**

**Palmas, TO, Brasil**

**2010**

**Universidade Aberta do Brasil  
Universidade Federal de Santa Maria  
Curso de Pós-graduação a Distância  
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional**

A comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR:  
Práticas e desafios do cotidiano**

elaborada por  
**Ivany Francisca Lima**

como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Elena Maria Mallmann**, Doutora, (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)

---

**Claudemir de Quadros**, Doutor, (UFSM)

---

**Marta Roseli de Azevedo Barichelo**, Doutora, (UFSM)

Palmas, 11 de dezembro de 2010

**RESUMO****UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Monografia

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR:  
Práticas e desafios do cotidiano**

Autora: Ivany Francisca Lima

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Elena Maria Mallmann

Data e local de defesa: Palmas, 11 de dezembro de 2010.

Este estudo focaliza a gestão escolar como o principal meio de democratização da educação nos estabelecimentos escolares públicos. Faz um retrospecto dos avanços e conquistas assinaladas desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 aos dias atuais, destacando a descentralização do poder e o fortalecimento das ações político-pedagógicas como canais de consolidação da gestão escolar democrática. Faz uma abordagem crítica e reflexiva, buscando diferentes visões e conceitos de democracia e os princípios que nortearam os fundamentos da legislação educacional vigente, promovendo uma análise mais concreta e uma compreensão mais precisa da realidade. As constatações aqui apresentadas foram feitas por meio de um estudo de caso promovido pelo contato direto com os diferentes atores ligados as ações educativas escolares da rede municipal de Palmas. A interpretação que se faz é enriquecida com o pensamento de diferentes teóricos da educação como: Vitor H. Paro, Naura S. C. Ferreira, Luiz F. Dourado, e outros estudiosos que significativamente revigoram o debate sobre o conhecimento científico da gestão escolar contemporânea e são importantes referenciais para o educador que queira possibilitar uma práxis mais democrática e voltada para a transformação social. A apropriação crítica presente nesse estudo aponta para a necessidade de uma nova cultura educacional onde todos os seus atores se sintam protagonistas e gestores do processo educativo.

Palavras-chave: gestão; democratização; participação.

**ABSTRACT**

OPEN UNIVERSITY OF BRAZIL  
FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA  
COURSE FOR GRADUATE DISTANCE  
LATO SENSU SPECIALIZATION IN EDUCATION MANAGEMENT

Monograph

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT:  
Practices and challenges of everyday life**

Author: Lima Francisca Ivany

Advisor: Prof.. Maria Elena Mallmann

Date and place of defense: Palmas, December 11, 2010.

This study focuses on the school management as the primary means of democratization of education in public schools. Makes a retrospect of the progress and achievements noted since the enactment of the Federal Constitution of 1988 to the present day, highlighting the decentralization of power and strengthening of political and pedagogical actions as channels of consolidating democratic school management. Makes a critical and reflective, seeking different views and concepts of democracy and the principles that guided the foundation of educational legislation in force, promoting a more concrete and a more precise understanding of reality. The findings presented here were made through a case study promoted by direct contact with the different actors of the educational school in the municipal Palmas. The interpretation that is done is enriched with the thought of various educational theorists as Victor H. Paro, S. Naura C. Ferreira, Luiz F. Gold, and other scholars who have significantly invigorate the debate on the scientific knowledge of school management and contemporary references are important for the educator who wants to enable a more praxis-oriented and democratic social transformation. The critical appropriation in this study highlights the need for a new educational culture where all actors feel players and managers of the educational process.

Keywords: management, democratization, participation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.....</b>	<b>09</b>
<b>1.1 O conceito de gestão escolar na educação atual.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2 Democracia e educação.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Legislação educacional e princípios de democracia.....</b>	<b>14</b>
<b>2 UM OLHAR CRÍTICO-REFLEXIVO PARA AS PRÁTICAS ATUAIS DE GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Desafios das práticas atuais de gestão escolar da rede pública municipal de Palmas.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Escola Azul.....	26
2.1.2 Escola Verde.....	27
2.1.3 Escola Amarela.....	28
<b>2.2 Implicações da gestão escolar na qualidade da educação.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 A contribuição dos mecanismos de articulação escolar no processo de democratização da gestão.....</b>	<b>31</b>
<b>3 RECONSTRUINDO A GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Perfil de uma gestão escolar verdadeiramente democrática.....</b>	<b>35</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>41</b>

## INTRODUÇÃO

Atualmente não dá pra falar em educação sem que esta esteja sustentada em princípios de participação, solidariedade e democracia. Nesse sentido importa salientar que a forma como a administração atua faz uma grande e significativa diferença no resultado dos processos educativos.

Esse estudo trata da incorporação da democracia no cotidiano escolar, focalizado na rede pública municipal de Palmas - TO, no sentido de aprofundar o entendimento das formas pelas quais os princípios democráticos estabelecidos pela Legislação Educacional Brasileira, se concretizam no interior da escola.

O presente texto teve como principal objetivo compreender o processo de construção da gestão democrática na escola e suas implicações no cotidiano escolar de Palmas. Analisa as práticas e os níveis de participação de todos os envolvidos nesse processo de maneira direta e indireta.

A primeira parte apresenta o referencial teórico que fundamentou essa pesquisa com as especificidades dos elementos que a compõe e posicionamentos teórico-práticos de autores que vêm contribuindo com as discussões sobre gestão democrática.

A questão que move esse estudo é a contradição implícita no âmbito das escolas no contexto da gestão democrática. De um lado o discurso da gestão numa perspectiva política participativa, e de outro, a consolidação de uma gestão exercida por uma minoria ou por uma liderança centralizada que se apóia no discurso da democracia para legitimar o trabalho da escola enquanto instituição.

Três foram as escolas que compuseram o campo dessa pesquisa e aqui receberam os seguintes codinomes: Escola Azul, Escola Verde e Escola Amarela. No decorrer desse trabalho serão relatados os passos da pesquisa realizada nas referidas escolas, com o parecer crítico e reflexivo das situações

encontradas, no tocante a sua estrutura organizacional, gestão e a articulação de seus processos formativos.

Desses resultados, surge a necessidade de transformar todas essas considerações em propostas que visam melhorar o desempenho dos profissionais que atuam na educação. É nesse sentido que apresentamos sugestões que visam o aprimoramento e efetivação da gestão democrática, pois acreditamos que, uma escola pública, popular e democrática, só será possível com o engajamento de todos nessa construção.

## **1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

Entendida como diretriz de política pública no setor educacional, a gestão escolar ganhou espaço em todos os debates referentes à busca pela qualidade da educação, aplicada nas unidades de ensino desse país. A construção política da gestão escolar tem como principal fundamento a prática da democracia, compreendendo que esta se constrói a partir de uma estrutura organizacional de participação coletiva.

### **1.1 O conceito de gestão escolar na educação atual**

Discutir a administração ou gestão escolar nos leva a discussão acerca do conceito de administração em geral e, também, a compreender a história da gestão, pois as transformações ocorridas em torno desses conceitos interferem diretamente nas práticas educacionais atuais.

Segundo o dicionário Aurélio(2003) as definições para esses termos são: administração ”é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência para se obter determinado resultado.” E gestão, quer dizer: “gerência; administração”.

Nesse sentido, os termos utilizados indicam o modo de produção capitalista<sup>1</sup>, que influenciou a estrutura organizacional por muito tempo. Paro(2008,p.18) em seu livro Administração Escolar: Introdução Crítica, traz uma outra maneira de ver a administração escolar e a define como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Assim, podemos

---

<sup>1</sup> O modo de produção capitalista é caracterizado pela propriedade privada dos meios de produção e de distribuição visando a obtenção do lucro e detenção do capital sobre o poder político.

refletir sobre as práticas administrativas vigentes, no sentido de compreender as formas que traduzem essas concepções.

Tais termos são utilizados de forma muito freqüente no contexto educacional, mas é importante ressaltar que ora são apresentados como sinônimos ora como termos distintos. Normalmente a gestão aparece como um termo inovador para o processo político administrativo da educação. Comenta os professores Bordignon/ Gracindo(2001, p.147), “a gestão da educação é o processo político administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”.

Nesse sentido, o uso do termo gestão torna-se mais aplicável às práticas administrativas do atual contexto educacional. Pois, ambas as definições contemplam às expectativas atuais da educação.

Tais definições podem ser melhor compreendidas pelo posicionamento da professora Silva:

A gestão escolar é 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 as ações e atos e possibilitar a comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (SILVA,2006, p.22)

A escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas, tornando-se um espaço privilegiado de produção e de transformação do saber sistematizado. É por essa e outras razões que a gestão escolar deve ser bem diferente de outras administrações de cunho empresarial, embora tenha sido apresentada como parâmetros de administração.

Trata-se de um grande desafio a ser rompido, pois, uma concepção de gestão não pode ser derivada apenas dos valores comerciais e competitivos, mas,

da natureza, das funções e objetivos alicerçados no campo da formação humana e sociocultural.

Isso reflete o pensamento do professor Paro, com a afirmação de que:

O caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para as quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania(PARO,1999,p.63).

O termo gestão pode ser entendido como a forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um determinado projeto. E a gestão escolar é uma forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar.

Para que a escola cumpra melhor o seu papel, é preciso que seja repensada a forma de sua organização e gestão, disso depende o sucesso de suas ações e metas e a construção de sua própria identidade. Na gestão escolar deve haver compreensão e reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, bem como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, se caracterizando assim como gestão escolar democrática.

Importa ressaltar que a gestão democrática sugere a conscientização de toda a comunidade no sentido de sentir-se parte integrante da gestão e protagonistas nessa construção.

## **1.2 Democracia e educação**

De acordo com o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2003), democracia quer dizer: governo do povo; soberania popular. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e na distribuição equitativa do poder. A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do

conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito a sua vida cotidiana, ou seja, em casa, na escola, no bairro, etc.

Democracia sugere liberdade, participação, pluralismo, equidade e divisão do poder. No Brasil a cultura democrática sempre foi marcada pelo autoritarismo político. Aqueles que têm o poder ditam as regras “em nome” do discurso democrático, mas o favorecimento é para poucos. E nesse cenário encontra-se a educação, desprovida ainda de uma prática democrática consolidada. Pois, a gestão democrática de uma escola não se expressa apenas pela forma de escolha de seus dirigentes, apesar da importância desse processo. É fundamental flexibilizar a estrutura de poder e garantir a participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões e organização do trabalho pedagógico. A consolidação da cultura democrática nas escolas e nos sistemas de ensino está diretamente relacionada com uma proposta político-pedagógica que garanta inclusão e qualidade social.

Uma escola verdadeiramente democrática tem que ter sua autonomia garantida, e essa autonomia deve possibilitar a escola, a construção de sua própria identidade, levando em consideração as suas especificidades regionais e culturais.

A democracia defende o direito de participação de todos em todas as decisões que favoreçam a qualidade de vida em sociedade. É necessário que todos os indivíduos conheçam e vivam os princípios democráticos desde sua infância para que sua autonomia democrática seja bem desenvolvida. A autonomia democrática é reconhecer o direito de escolher um caminho de vida próprio, de ser respeitado nessas escolhas e de viver de modo digno e satisfatório em qualquer alternativa, de acordo com as próprias aptidões, desejos e valores, é a consolidação do direito de ser diferente.

É evidente a necessidade de ampliação da democracia em todos os setores da estrutura social. A socialização da democracia é um ideal que deve ser

buscado, porque é provado que os valores e procedimentos democráticos são os mais adequados para se resolver os conflitos e se construir a história.

No setor educacional é fundamental que se crie uma postura democrática, pois, uma escola democrática dá direitos de participação para estudantes, professores, funcionários e comunidade. Num ambiente assim é possível acreditar no respeito às diferenças e limitações do indivíduo, tornando-o autônomos e responsáveis pela construção do seu próprio conhecimento.

Numa escola democrática os alunos aprendem a exercer a autonomia durante todo o processo de ensino aprendizagem, pois, elaboram seus currículos, aprendem a conduzir o tempo de trabalho, procura solução para os problemas, aumentando sua autoconfiança e ascendendo a níveis elevados de autonomia. Nessa perspectiva os alunos são educados através da autonomia, com uma liberdade que exige a responsabilidade reconhecendo o poder da verdadeira democracia.

A democracia permeia todos os princípios da educação democrática, a comunidade escolar como um todo decide e compartilha todos os problemas e progressos da instituição, e os alunos como protagonistas dessa instituição, além de compreender os conteúdos previstos nos parâmetros que regem a educação nacional, e principalmente os princípios democráticos, contribuem para a democratização de toda sociedade.

A escola enquanto instituição formadora, precisa estar constantemente refletindo sobre o seu papel na sociedade, pois sua produção influencia diretamente na emancipação do indivíduo. Bobbio (apud CURY, p.15), reporta-se a educação para a cidadania como sendo o “único modo de fazer com que um súdito transforme-se em cidadão. No cidadão, a democracia brotaria do próprio exercício da prática democrática”.

Oportuno destacar que a escola pode e deve ser o mais importante espaço de formação cidadã. E para se concretizar uma educação que promova a

formação de cidadãos conscientes, críticos e participativos, deve partir de uma nova concepção de gestão escolar, focada no trabalho coletivo e democrático. Devemos enfatizar então que a democracia por si só não tem significado, ela só faz sentido de estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

### **1.3 A legislação educacional e os princípios de democracia**

Na Constituição Federal promulgada em 5 de outubro de 1988, alguns avanços sociais foram sinalizados, como a garantia do acesso ao ensino gratuito e obrigatório; a gestão democrática do ensino público; a vinculação de impostos à educação pela qual cabe à União aplicar 18% e aos Estados, Municípios e Distrito Federal, 25%. O processo de gestão democrática foi incluído no inciso VI, artigo 206 do referido documento.

Outros acontecimentos importantes como a criação e as ações do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, enquanto espaço de articulação e de luta política em defesa de uma educação cidadã e, portanto, gratuita, de qualidade social e democrática, foram fundamentais para a formulação de um projeto para a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Em meio a alguns retrocessos e mudanças de textos sua redação final foi efetivada em 20 de dezembro de 1996.

Na referida Lei, a gestão democrática, enquanto princípio aparece no artigo 3º, inciso VIII: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB dispõe:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

De acordo com a legislação vigente, cabe aos sistemas de ensino, regulamentar a gestão democrática por meio de dois instrumentos fundamentais ao incremento da participação. O projeto político pedagógico da escola, elaborado por seus profissionais da educação e os conselhos escolares incluindo membros da comunidade escolar e local.

Portanto, nem o projeto político pedagógico da escola pode ser desenvolvido sem o envolvimento dos profissionais da educação, nem o conselho escolar pode prescindir da contribuição de todos os envolvidos no processo educacional.

Considerando esse processo e, ainda entendendo que a gestão democrática não se decreta, se constrói coletiva e permanentemente, é fundamental que todos reconheçam que sua construção seja pautada na efetivação de canais de participação, de descentralização do poder e, portanto, de exercício de cidadania.

Pensar esses princípios implica pensar a escola que temos. E esse pensamento nos remete à necessidade de articulação dos processos de gestão e fortalecimento das ações político-pedagógicas que expresse a melhoria da qualidade da educação pública.

Outros documentos também evidenciaram a construção da gestão democrática. Um deles é a Lei nº8069/90, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que em seu texto incentiva a participação da criança e do adolescente na tomada de decisões no que diz respeito a sua vida e de seu direito a liberdade de opiniões e expressão, e o artigo 53 diz: “É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar de definição das propostas educacionais”. Isso reforça que as tomadas de decisões

no que se refere à formação educativa devem ser consensuais e o trabalho escolar requer uma contribuição ativa da sociedade quer seja no plano pedagógico, estrutural ou político.

Em abril de 2000, o Brasil se compromete no Fórum Mundial sobre Educação de Dakar ao assumir compromissos coletivos no que diz respeito à garantia de educação para todos. E em 2001 cria a Lei nº 10.172/2001, o Plano Nacional de Educação, que estabelece diretrizes, objetivos e metas a serem implementadas nas diversas etapas e modalidades da educação básica e superior, de modo a garantir o acesso, a permanência, a gestão democrática e a qualidade de ensino.

A partir daí, a educação brasileira passou a ser alvo dos discursos de prioridade política, uma vez que o cumprimento dessas metas tornaria a sociedade mais envolvida na formulação e implantação de ações e programas voltados para a universalização da educação básica e para a melhoria da educação em seus diferentes níveis e modalidades. Nesse sentido, em sintonia com os dispositivos legais e com as metas do Plano Nacional de Educação, foram realizados vários encontros como canais de discussões coletivas visando encontrar soluções para a garantia de educação para todos e de qualidade.

É importante compreender que a participação e o envolvimento da sociedade na gestão educacional não se apresentam de maneira padronizada. Trata-se de um processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades organizativas. Na escola há diferentes espaços para se efetivar essa participação, podendo ser mais amplos ou restritos, dependendo do tipo de gestão pela qual é conduzida. É possível afirmar que, o projeto político pedagógico, o conselhos escolares, os grêmios estudantis, entre outros mecanismos de participação coletiva são importantes canais para a consolidação da gestão democrática escolar.

O projeto político pedagógico é um documento sócio-político construído coletivamente que organiza o trabalho administrativo e pedagógico de uma escola.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. E, por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sóciopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária (DOURADO,2006, p.53 apud VEIGA, 2004, p. 15).

Nesse sentido, a escola atual deve priorizar essa construção uma vez que toda a organização do trabalho escolar se deve a esse instrumento, além de ser um compromisso definido coletivamente. É importante ressaltar que, uma boa elaboração do projeto político pedagógico, requer que se propiciem situações que permitam que os professores, a equipe escolar e os funcionários aprendam a pensar e a realizar o fazer pedagógico de modo coerente. Conforme diz Silva.

É um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependências e reciprocidade entre os dois pólos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais desejam praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. Que elementos o integram? É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico (DOURADO,2006, p.53 apud SILVA, 2003, p296).

O projeto político pedagógico é, pois um processo permanente de reflexão e discussão de problemas escolares, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade, propiciando a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania.

O Conselho Escolar é outro mecanismo de construção da gestão democrática e participativa. É um órgão de representação da comunidade

educativa. Uma instância colegiada que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador.

Etimologicamente, o termo “conselho” vem do latim *consilium*. Por sua vez, *consilium* provém do verbo *consulo/consulere*, significando tanto ouvir alguém, quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Certamente, é do interesse comum ter conhecimento do que se passa no interior de um órgão que tenha algum poder decisório sobre a vida social. O dar a conhecer de atos e decisões que implicam uma comunidade e são comuns a todos os seus indivíduos só pode ser produto de uma audição maior. (DOURADO, apud CURY, 2001,p.47)

O numero de representantes na formação dos conselhos escolares, varia dependendo do tamanho da instituição e da quantidade de alunos matriculados. Suas atribuições dependem das diretrizes do sistema de ensino, porém é fundamental que toda instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento baseado na referência legal para o funcionamento.

O artigo 14, parágrafo 2º da LDB 9394/96 aponta a participação das comunidades escolar e local nos conselhos escolares ou equivalentes, como princípio de gestão democrática. Portanto, o conselho escolar é tido como garantia de condições para que os espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram de fato.

Segundo Paro(2001,p.69) “Esse processo de mudança, que amplia o estabelecimento de ações compartilhadas na escola fortalece a forma de organização coletiva, com a estrutura da equipe gestora e a criação e atuação dos caminhos para se avançar na democratização da gestão escolar.”

Nesse sentido, os conselhos escolares são espaços de exercício da cidadania e valorização do sentimento de pertencimento, de acolhimento da pluralidade das vozes da comunidade, da incorporação e de defesa dos direitos

sociais, enfim um dos instrumentos efetivos de participação e de tomada de decisões democráticas.

Assim o conselho escolar constitui-se um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, pois quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e de decisão coletiva.

Segundo Dourado(2006, apud BORDIGNON,2004,p34) “o conselho escolar será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico”.

Em suma, os conselhos escolares cumprem um importante papel na escola, desde que sua implementação contemple as dimensões participativas e as diversas formas de articulação político-pedagógica, em busca da qualidade de ensino por excelência.

## **2 UM OLHAR CRÍTICO-REFLEXIVO PARA AS PRÁTICAS ATUAIS DE GESTÃO ESCOLAR**

“A gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendida e incorporada à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial”. Ferreira (2001,p.305). Portanto, esse estudo teve como propósito buscar respostas para as supostas dificuldades em se efetivar uma gestão escolar democrática nas escolas da rede municipal de Palmas. Para compreender melhor os níveis de participação na gestão escolar, foi realizada uma pesquisa de campo no intuito de compreender as relações políticas entre discurso e prática vivenciada no contexto escolar. A opção por fazer um estudo de caso reside na característica de que os colaboradores com esse estudo, possam ser estimulados a pensarem livremente e formarem seus conceitos baseados na sua experiência e atuação enquanto participe ou não do processo educativo. Para uma maior fidelidade dos resultados, a pesquisa foi desenvolvida através de entrevistas, relatos, observações e acompanhamento do cotidiano escolar, mais precisamente em três unidades de ensino dado os codinomes de: Escola Azul, Escola Verde e Escola Amarela.

O pontapé inicial dessa pesquisa, ato em que se diagnosticou a problemática, se deu através de um trabalho de tutoria num programa de formação continuada para não docentes desenvolvido nos anos de 2007 e 2008. Na ocasião os participantes fomentaram uma análise mais minuciosa das situações apresentadas referentes às posturas dos dirigentes escolares. Motivado pela necessidade de se checar essas constatações, surgiu a idéia de desenvolver essa pesquisa objetivando a identificação dos fatores que dificultam a prática da gestão democrática no âmbito das escolas.

A coleta de dados foi realizada de modo informal com uma pequena amostragem incluindo alguns servidores de variadas funções, alunos, pais de alunos e membros da comunidade local, por meio de perguntas que evidenciaram as formas como cada sujeito se vê no processo educativo da escola. A elaboração das perguntas contemplou aspectos como: reconhecimento da função da gestão numa unidade escolar; posicionamentos sobre os níveis de participação nas ações da escola; consciência dos objetivos e metas estabelecidas na escola; transparência e autonomia administrativa da gestão escolar; predisposição dos funcionários no atendimento escolar e mecanismos de participação coletiva: conselho escolar, grêmio estudantil e projeto político pedagógico.

Parte dos relatos foi adquirido nos momentos de debate e reflexão promovidos pela dinâmica do curso de formação continuada já citado anteriormente. Na oportunidade, os participantes que representavam um grande número de unidades escolares, além de verbalizarem suas insatisfações e conquistas, registravam por meio de um memorial escrito, seus posicionamentos críticos sobre os acontecimentos na escola referentes às práticas dos dirigentes, servidores, discentes e comunidade escolar. Outra fonte de relatos que fundamentou esta pesquisa foi concretizada pelo contato direto com os diferentes atores que compõem a escola, através da atuação como docente nos últimos seis anos na cidade de Palmas.

Em relação às observações e acompanhamento do cotidiano escolar, foi organizado sistematicamente nos últimos seis meses, nas três escolas em questão, por meio da participação em reuniões pedagógicas e administrativas, participação em projetos verificando as impressões, contribuições e avanços alcançados para a melhoria da qualidade do trabalho em desenvolvimento.

As práticas aqui analisadas evidenciam uma gestão escolar carente de elementos essenciais que a caracterize como democrática, principalmente no que

se refere ao envolvimento e comprometimento de todos nessa construção. Nota-se uma gama de lamentações a respeito da qualidade educacional em detrimento de ações concretas e tentativas de mudança. As causas e motivos são os mais variados possíveis. Os pais se justificam por esperar da escola pública o cumprimento do seu papel o de ensinar com qualidade. Os professores demonstram maior interação e relacionamento entre alunos escola e comunidade, porém, há pouca disponibilidade de tempo. O gestor almeja uma escola participativa, mas suas tentativas não produzem os efeitos desejados. Os demais servidores não se sentem como educadores e parte do processo educativo.

Numa reunião administrativa, a fala de uma gestora mereceu atenção ao declarar:

Uma gestão de qualidade é o desejo de todos nós. Sou ciente de que o sucesso de uma escola reflete positivamente na vida profissional de todos os funcionários que nela atuam e conseqüentemente em seus alunos. O meu objetivo não é me promover, não é pra mim que trabalho e sim para o bem comum. Portanto, vamos mudar essa concepção errônea de que a diretora faz ou deixa de fazer, somos nós que fazemos. (M. L. P., 2010)

Mediante essas verificações, ressalta-se a importância de uma conscientização dos profissionais e comunidade para que atuem de fato e assumam responsabilidades enquanto equipe disposta a superar os desafios encontrados. Neste caso a pergunta que não quer calar é: De quem é a responsabilidade de se promover essa conscientização? Do gestor? Do governo? Da sociedade?

Num outro momento, foi possível compreender parte dessa incógnita na fala de uma professora "... acontece que os funcionários estão muito mais preocupados em garantir sua estabilidade financeira do que envolver-se com os problemas da escola que só acarretam aborrecimentos e perda de tempo". Essas declarações evidenciam uma preocupação ainda maior, relativas ao ingresso dos profissionais no trabalho escolar.

As resistências se acentuam ainda mais no se refere à participação dos pais no ambiente escolar de seus filhos. Outro apontamento relevante foi durante uma reunião de pais para a apresentação dos rendimentos dos alunos e avaliação das ações desenvolvidas pela escola.

Sou uma mãe atuante, olho o caderno do meu filho todos os dias para verificar as tarefas, acompanho as avaliações e atendo a todas as solicitações da professora. O que a escola ainda pode querer de mim? Acho que o resto é com vocês. Se a escola vai mal, tente melhorá-la, busque recursos, mude a equipe ou faça reuniões a fim transformar os problemas em soluções. (S. C. B.,2009)

É notório, que a visão de gestão democrática ainda é muito deficiente no âmbito escolar. Isso reforça que é urgente a necessidade de transformar esses comportamentos em posturas mais cooperativas e sensíveis ao processo de busca pela qualidade educativa. Contudo, não dá pra ignorar os pequenos avanços já alcançados. Um membro da comunidade ao prestar serviços na escola fez o seguinte comentário.

No tempo em que estudei, não recebia apoio de ninguém, eu me virava sozinho e com dificuldades, dava conta do recado. Atualmente, tenho notado uma preocupação em oferecer tudo ao aluno e nem por isso, os resultados são satisfatórios. Quanto mais se dá, mais se cobra e menos se produz. Então não é só na escola que a gente enfrenta situações como estas, nos lares, no comércio, e na sociedade de um modo geral, é tudo a mesma coisa. Acho que a mudança deve começar por cada um de nós. (A.S.C., 55 anos)

Experiências como estas revelam que a sociedade não está alheia aos problemas enfrentados pelas escolas, nem tampouco desconhecem que as transformações podem ganhar concretude a partir de pequenas contribuições de cada membro da sociedade. Portanto, a gestão escolar enquanto articuladora dos processos formativos no interior da escola deve atentar para que sua atuação esteja em consonância com as demandas políticas instaladas na sociedade. “A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.” (PARO, 1997, p.149). É o

caso de fomentar uma visão mais crítica a cerca dos problemas que interferem na qualidade da educação, buscando alternativas cabíveis respaldadas pela ótica social e cultural. Neste caso a gestão democrática pode sair do campo da discussão para incorporar atitudes capazes de superar os conflitos e reconstruir uma nova escola pautada nos princípios da coletividade e na formação de cidadãos críticos e emancipados.

## **2.1 Desafios das práticas atuais de gestão escolar da rede pública municipal de Palmas**

Compreender o processo de construção da gestão escolar de Palmas tornou-se um desafio, visto que, sua consolidação está mais presente nos discursos do que nas práticas. Uma referência importante para a compreensão desse processo, foi sem dúvida a pesquisa de campo.

Pensando na qualidade e fidelidade das informações, recorreremos à observação, relatos e entrevistas com alunos, pais e funcionários para detectar suas percepções e níveis de envolvimento na gestão da escola. A seleção das escolas partiu da necessidade de conhecer e comparar realidades distintas, sendo: uma escola que atende apenas a Educação Infantil; outra que atende apenas o Ensino Fundamental; e outra que atende o Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos. Dentre outras, destaca-se a finalidade de definir o perfil da gestão escolar de Palmas numa perspectiva democrática.

Tendo em vista o pensamento do professor Cury, nota-se uma tentativa de mudança timidamente alcançada no contexto palmense.

A formação de espaços públicos que favoreçam a ampliação da participação popular nos destinos da educação tem sido colocada como requisito imprescindível para a superação do paradigma de gestão escolar centrado na figura do diretor. GOMES e ANDRADE, 2009 (apud CURY, 2007; DOURADO, 2007; p.84).

No cenário educacional de Palmas, percebe-se que a gestão escolar reflete posturas democráticas em algumas situações. A visão de democracia está mais presente nos momentos de aquisição de bens e materiais, manipulação dos recursos financeiros, discussão sobre o desenvolvimento de projetos, elaboração da proposta pedagógica, eleições e outros, porém a articulação com toda a comunidade escolar ainda deixa a desejar. É comum ouvir depoimentos oriundos da comunidade (pais de alunos) que a escola deve ter um “comando” central, disposto a fazer o controle de todos os acontecimentos e problemas. Dessa forma, na maioria dos casos a tomada de decisão deve partir principalmente da figura do diretor, ou seja, ele tem que ser uma pessoa de “pulso firme” para garantir o sucesso e a qualidade da escola. Assim sendo, a escola ganha respeito e confiança da sociedade.

Portanto, resgatar o apoio da comunidade no sentido de ampliar os espaços de participação coletiva nos processos pedagógicos, é realmente imprescindível. Pois, não somente necessário compreender o processo político como é fundamental inserir essa participação para além das questões meramente administrativas.

O termo gestão, muito utilizado por professores, teóricos, líderes, formadores e acadêmicos, ainda é pouco difundido no interior das escolas. Baseado na pesquisa realizada é correto afirmar que no cotidiano escolar o dirigente ainda é visto como o chefe controlador pela maioria de seus atores. Mesmo que os processos de gestão tenham características democráticas pela dinâmica de atividades ocorridas na escola, a equipe não se considera parte da gestão, ou seja, não compreende o verdadeiro significado da gestão no contexto do trabalho escolar. Esse estudo não objetiva indicar os culpados pela suposta não efetivação da gestão escolar democrática de Palmas, e sim refletir sobre os desafios vigentes da gestão escolar sob o foco democrático.

Neste sentido, mediante pesquisa desenvolvida, podemos pontuar alguns fatores que dão indícios das dificuldades dessa construção:

- Ausência de fundamentos teóricos sobre o novo modelo de gestão com abrangência a toda comunidade escolar;
- Perfil inadequado do dirigente escolar, no que se refere à formação, ao comportamento e espírito de liderança;
- Baixa tentativa de mobilização da comunidade no sentido de incentivar o seu envolvimento no processo educativo;
- Excesso de lamentações e pouco comprometimento com as questões educacionais por parte da comunidade;
- Descontentamento e descrédito da educação pública aos pais de alunos e sociedade;
- Falha na comunicação e esclarecimentos dos acontecimentos da escola para os demais setores internos e externos;

Superar o atual estágio em que se encontra a educação palmense implica situar o contexto da gestão escolar numa versão democrática. Com a aprovação da atual LBD e a forte demanda pela construção de uma sociedade mais crítica e consciente de seus direitos e deveres, a educação brasileira abre espaço para refletir a importância e a necessidade de fortalecer a participação consciente de pais, alunos e funcionários nas tomadas de decisão na escola e na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos. Como afirma Paro “A obtenção de um resultado social que represente o interesse coletivo só é possível a partir da integração das diversas práxis individuais numa práxis coletiva e intencional”. Paro(2008, p.102)

Mediante as constatações aqui apresentadas, e entendendo que a harmonia entre os atores que compõem uma escola é fundamental para o bom desempenho das suas funções, cabe ao gestor interferir nesse processo apresentando alternativas viáveis de ponderação entre o discurso e a prática. Dessa forma o

gestor escolar deve inquietar-se com determinadas situações tornando-se um articulador capaz de avaliar as especificidades da escola, a fim de transformá-la num espaço democrático e comprometido com a formação plena do cidadão.

Os desafios em questão, evidenciados no contexto palmense, não podem ser resolvidos pela negação dos problemas, faz-se necessário que as lamentações sejam refletidas na adoção de atitudes efetivas na busca de soluções, abrindo espaços para a reconstrução de um novo momento histórico numa atuação mais responsável e competente.

Nas descrições a seguir será possível uma maior compreensão da organização das escolas analisadas nessa pesquisa. As escolas da rede municipal de Palmas dispõem de uma equipe profissional estruturada da seguinte forma: Um diretor eleito ou nomeado pela Secretaria Municipal, secretário administrativo, coordenador financeiro, supervisor pedagógico, coordenador de biblioteca e multimeios didáticos, orientador pedagógico, professores, agentes de limpeza, segurança e alimentação escolar.

### 2.1.1 Escola Azul

A Escola Azul é um espaço educativo em que é desenvolvido um trabalho voltado para a Educação Infantil. A escola possui 189 alunos matriculados, distribuídos entre 6 meses a 5 anos de vida o que corresponde à formação de turmas do berçário I a 2º período da Educação Infantil. Dispõe de uma estrutura física adequada e de uma equipe profissional comprometida com o trabalho que realiza. Esta escola está situada numa região periférica de Palmas. Seus alunos são oriundos de famílias simples pertencentes a uma classe social baixa. A equipe profissional que compõe a escola corresponde aos aspectos formativos exigidos para tais funções. Os professores em sua maioria possuem formação acadêmica superior ou estão cursando, nas áreas de pedagogia e normal

superior. A gestora é pedagoga e está se especializando em gestão educacional. Em relação às famílias, são trabalhadores autônomos, servidores públicos e funcionários do comércio local. Normalmente pessoas com um nível de escolaridade médio.

No tocante à participação na vida escolar de seus filhos, pode ser considerado um nível bom. O cotidiano dessa escola é marcado pela presença da família nos espaços escolares diariamente. O diferencial se explica pela pouca idade de seus alunos, que necessitam um maior acompanhamento em suas rotinas. Mesmo tendo que dividir seu tempo entre a educação de seus filhos e os outros afazeres, nota-se que os pais se esforçam um pouco mais para dar apoio e atenção nas ações desenvolvidas nesta escola. Percebe-se que essa participação é tendenciosa pelas manifestações artísticas e culturais promovidas pela escola, ou seja, há um envolvimento muito maior em suas festividades do que nas reuniões cuja pauta está ligada ao planejamento, definição de metas, reflexão e avaliação de seus processos formativos.

### 2.1.2 Escola Verde

A Escola Verde está localizada numa área central de Palmas e conta atualmente com 339 alunos matriculados. Os mesmos são atendidos em turmas do 2º período da Educação Infantil até o 5º ano do Ensino Fundamental. Sua estrutura física é pouco adequada às crianças menores (Educação Infantil), não possui parques e nem espaços para as práticas esportivas. O corpo discente é composto por alunos de classe baixa a média. A equipe profissional apresenta leves problemas de relacionamento interpessoal o que dificultam a harmonia de trabalho e conseqüentemente o seu sucesso. Os profissionais que aqui atuam possuem um potencial qualificado, com habilidades e experiências significativas para o processo educacional. Todos os professores possuem formação superior

na área educacional, com predominância no curso de Pedagogia. A diretora é Licenciada em Letras e especialista em gestão educacional. A comunidade local é composta de pais trabalhadores em diferentes áreas do comércio, servidores públicos, pequenos empresários e trabalhadores autônomos. O nível de escolaridade varia entre médio a superior.

Em relação à participação da família nas atividades da escola, esta se dá mais especificamente em dois momentos. Nas festividades e nas reuniões periódicas para entrega dos rendimentos de seus filhos. A causa apontada para tal distanciamento se justifica pela vida cotidiana sobrecarregada da família e as dificuldades de ajustar o seu tempo de trabalho as solicitações e necessidades da escola. No tocante a acompanhamento dos filhos (em casa), registra-se um nível razoável de atendimento; tendo em vista que a disponibilidade para esse fim pode ser efetivada nos momentos de intervalo e durante a noite. É uma escola com um bom nível de qualidade, apesar das peculiaridades apresentadas. Trata-se de alunos razoavelmente motivados e com grandes potenciais de aprendizagem.

### 2.1.3 Escola Amarela

A Escola Amarela é a maior escola analisada. A mesma atende desde o 2º período da Educação Infantil ao 2º segmento da Educação de Jovens e Adultos e seu funcionamento é nos turnos matutino, vespertino e noturno. Possui uma boa estrutura física e conta aproximadamente com 718 alunos. Sua localização fica na região central. O corpo discente é formado por alunos de variadas situações econômicas. A equipe profissional é composta por funcionários atuantes e comprometidos com os propósitos educacionais da instituição. Todos os professores possuem formação superior específica na área que atuam. O gestor é graduado em pedagogia e especialista em gestão escolar, com vasta

experiência na educação. A comunidade local é constituída de uma variação econômica e social que reflete de forma significativa na dinâmica do trabalho escolar aplicado.

Registra-se aqui uma grande necessidade de aproximação da comunidade nas ações da escola, tendo em vista as potencialidades existentes no grupo social em que a escola está inserida. A participação aqui é entendida com uma visão mais diretamente ligada ao acompanhamento do aluno no cotidiano escolar. Os pais se limitam em manter-se informados dos acontecimentos referentes a seus filhos, como rendimento da aprendizagem, participação na aula e relacionamento. Os demais assuntos pertinentes aos objetivos e metas da escola não são tratados e valorizados como prioridade educativa pelos pais, mesmo sendo estas questões bem articuladas dentro dessa instituição.

## **2.2 Implicações da gestão escolar na qualidade da educação**

A qualidade do ensino público tem sido indiscutivelmente o foco de todo o trabalho pedagógico proposto nos últimos anos. O Plano Nacional de Educação, previsto na LDB, constitui num importante mecanismo capaz de assegurar um ensino de qualidade regido por moldes democráticos. A sua elaboração estabelece metas para sanar problemas diagnosticados bem como prevê o repasse de recursos financeiros disponibilizados para realizar as ações previstas.

É possível notar que, definir o conceito de qualidade da educação nos remete a refletir sobre os diversos elementos que podem qualificá-la, dentre eles o envolvimento pedagógico articulado com ações e objetivos que contemplem a formação de cidadãos conscientes, críticos e participativos. E dessa formação, não se deve prescindir o papel fundamental da gestão escolar sobre esses

aspectos. É do gestor a principal responsabilidade de mobilizar os processos formativos de seu campo de atuação para que os mesmos possam assegurar a constituição desses princípios.

Nesse sentido observa-se que a qualidade da educação está intimamente ligada a atuação da gestão escolar, uma vez que cabe a ela a articulação entre os aspectos pedagógicos, políticos e sociais de uma instituição. Um outro ponto relevante a ser observado é o envolvimento da comunidade no cotidiano escolar, pois, na existência deste, pode-se afirmar que o projeto pedagógico é político e participativo. Porém, é importante ressaltar que o processo participativo na escola jamais pode reduzir-se a integração da escola, família e comunidade. Ambas devem ser motivadas a planejar, avaliar e implementar a proposta educativa a ser efetivada na escola.

Mediante a pesquisa observada, é comum notar uma forte preocupação entre os professores, com os instrumentos que avaliam o nível de conhecimento de seus alunos. Essa inquietação permeia todos os espaços da escola. Todavia, implica mais diretamente nas atribuições do professor, desde seu planejamento até a conclusão e análise de suas ações, por meio de medidas técnicas e relatórios. Esse fato se evidencia no interior da escola como se fosse algo distanciado de sua proposta pedagógica, pois, no que se refere aos fins e objetivos, a escola normalmente não prioriza a capacidade intelectual como parâmetro de medida de qualidade, e sim, o belo discurso da formação global e cidadã. Porém, na realidade há predominância de avaliações de caráter quantitativo que determinam os níveis de qualidade das escolas palmenses, primando sempre pelo conhecimento cognitivo adquirido. Essa contradição entre discurso e prática demonstra que a comunidade escolar encontra-se desprovida de uma sintonia entre seus objetivos e atos educativos, ou seja, a estrutura de avaliação proposta pelos órgãos externos à escola faz com que os

profissionais direcionem seu trabalho para o atendimento dos indicadores de qualidade pré estabelecidos.

O conceito de qualidade da educação não se limita apenas a conhecimentos técnicos, envolve muito mais que avaliações meramente quantitativas focadas apenas no educando. É algo que exhibe uma associação de valores, hábitos, atitudes, intermediado pelas ações dos professores, da família e da sociedade em seus aspectos humanos, sociais e culturais. Nesse sentido a escola cumpre a função de garantir que seus educandos sejam atendidos em suas necessidades e formação intelectual, social e cultural.

Em relação à gestão escolar pode se afirmar que sua democratização é defendida como possibilidade de melhoria da qualidade do processo educacional por representar um processo de participação coletiva pautada no diálogo, na liberdade de expressão e no comprometimento político. Portanto, cabe ao gestor, favorecer e ampliar os espaços de debate como um passo indispensável para a garantia da qualidade da educação pública.

Um ponto positivo percebido na pesquisa é que os gestores de um modo geral, influenciados pela abordagem estatística dos sistemas de avaliação, se esforçam para reverter e aprimorar o cenário em que se encontram a sua realidade. A superação desse quadro reproduz ganhos para toda a comunidade, afinal, alunos, pais e educadores possuem objetivos comuns em relação à melhoria da qualidade das práticas educativas desenvolvidas.

Em suma, a palavra qualidade hoje é usada em toda prestação de serviços, na distinção de classes no avião, no tipo de feijão e arroz, na confecção de roupas e calçados, enfim, com a escola não poderia ser diferente. Uma tem mais qualidades que outra, seja pela localização, tamanho, estrutura física e/ou professores mais preparados e experientes, e por que não, a gestão escolar mais comprometida e democrática. A qualidade tornou-se o alvo de todos os investimentos dirigidos à educação. A pesquisa apontou diferentes níveis de

qualidade entre as escolas analisadas, independentemente dos resultados apontados pelos indicadores do Ministério da Educação. Tal qualidade refere-se aos níveis de participação e estruturação da gestão nos processos formativos dos alunos com vistas ao seu desempenho e desenvolvimento cognitivo, cultural e social.

### **2.3 A contribuição dos mecanismos de articulação escolar no processo de democratização da gestão**

A consolidação da gestão democrática não se decreta e nem se impõe, se constrói. Para essa construção são necessárias algumas considerações fundamentais já citadas anteriormente. Porém, é importante pontuar alguns instrumentos que se concretizam em ações de fortalecimento dos espaços de discussão e tomada de decisões constituindo uma estrutura de democratização da gestão escolar. Destacam-se os conselhos escolares, o projeto político pedagógico, os grêmios estudantis e os programas e projetos pedagógicos de amplitude social desenvolvidos nas escolas.

Estes instrumentos, quando utilizados de forma correta pode se tornar um trunfo a favor do dirigente escolar, pois, propicia a amplitude dos campos de debate e consiste em ferramentas de valor imensurável na democratização da escola.

Os conselhos escolares constituem o ápice na educação palmense por ser o instrumento mais difundido nas instituições e conhecido por seus atores<sup>2</sup>. Esse destaque é digno pelas suas características representativas de envolvimento dos diferentes setores, pois gestão democrática supõe uma representação legítima de

---

<sup>2</sup>O termo *ator* citado neste texto consiste no grupo composto por todos os funcionários de uma escola, alunos, pais de alunos e comunidade local.

seus diversos segmentos. É possível notar que um membro da comunidade escolar por mais alheio que seja, tem conhecimento da existência dos conselhos ou associações, mesmo que desprovido de saberes relacionado à sua importância e operacionalização. Esse instrumento foi mencionado pela maioria das pessoas entrevistadas como parte do processo de autonomia e representatividade das escolas. Sendo assim pode-se afirmar que o conselho escolar resiste aos desmandos políticos e autoritários advindos de forças alheias aos objetivos pretendidos pela escola.

O projeto político pedagógico é um documento teórico-prático que pressupõe o fortalecimento das ações e da participação política dos integrantes dentro da escola. O mesmo não só substitui o regimento interno, como também sugere uma nova cultura a da construção de uma proposta pedagógica pautada nos princípios de participação coletiva. Aglutina fundamentos políticos, filosóficos e éticos, bem como, sistematiza todo o trabalho escolar. Embora o projeto político pedagógico seja um instrumento concreto de definição de princípios e valores a serem praticados pela escola, a comunidade escolar não se mostra íntima dos elementos que compõem esse documento. De acordo com a pesquisa realizada, nota-se que esse instrumento é mais popularmente conhecido pela equipe pedagógica da escola, como professores, supervisores e orientadores educacionais. Ferreira completa:

Por meio do projeto pedagógico em ação, se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e os valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto pedagógico formador. Define-se aí a responsabilidade e o compromisso do administrador educacional e da administradora educacional na direção desse processo. (FERREIRA, 2006, p.112)

Os grêmios estudantis também foi alvo dessa pesquisa, no sentido de identificar as unidades escolares que utilizam esse mecanismo e conhecer o seu

funcionamento. Grêmios em seu sentido mais amplo denota associação gerida por alunos com finalidades educacionais, culturais, cívicas, esportivas e sociais. O grêmios possibilita o fortalecimento de inúmeras ações tanto no ambiente escolar como fora dele, promovendo uma maior integração dos alunos entre si, com toda a escola e com a comunidade. Em Palmas, nem todas as escolas usufruem desse importante espaço de aprendizagem, convivência e cidadania. Há uma proposta da Secretaria Municipal de Educação empenhada na formação de grêmios estudantis em todas as escolas, porém, o número de escolas que conseguiram até o momento efetivar esses grêmios é muito baixo.

Outros instrumentos relevantes que permeia o ambiente escolar, e também contribuem para o estabelecimento de ações democráticas, são os programas e projetos desenvolvidos no decorrer das atividades escolares. Normalmente estes recursos propiciam uma interação muito significativa entre alunos, escola e comunidade. Nota-se que na rede Municipal de Palmas há uma boa organização nesse sentido. No início do ano as escolas são intimadas a apresentar todas as propostas relativas aos projetos a serem desenvolvidos no decorrer do ano, o que motiva os funcionários a rever o projeto político pedagógico e programar todos os acontecimentos, no tocante aos projetos que envolvem toda a comunidade escolar. É importante ressaltar que independentemente dessa organização, há flexibilidade para que outras ações surgidas durante o ano possam ser desenvolvidas. Pode-se afirmar que este é um importante mecanismo de envolvimento da comunidade nas atividades da escola, com destaque para algumas ações de maior mobilização como: dia das mães, festa junina e semana da criança. Mais uma vez, nota-se a incumbência do gestor em saber articular esses momentos aproveitando para imprimir avanços consistentes na transformação de pequenas ações em amplos espaços de comprometimento da comunidade com as questões educacionais, convencendo-a que o caminho mais assertivo é o da coletividade.

### **3 RECONSTRUINDO A GESTÃO ESCOLAR**

Tendo em vista a complexidade dos processos formativos da sociedade contemporânea e os princípios que fundamentaram a nova proposta de gestão escolar, este estudo aponta alguns caminhos que podem contribuir para o aprimoramento da prática dos educadores que se sentem comprometidos com uma educação de qualidade e empenhados em construir uma nova sociedade, autônoma, justa e democrática.

#### **3.1 Perfil de uma gestão escolar verdadeiramente democrática**

Não acreditamos que haja um modelo ou uma receita padrão para o trabalho humano que se adeqüe em toda e qualquer realidade. Porém o conjunto de esforços coletivos pode favorecer o desenvolvimento da escola e a qualidade de suas ações promovendo um avanço consistente na melhoria da aprendizagem de nossos alunos. É claro que o sucesso de uma escola depende do engajamento de todos os segmentos envolvidos no processo educacional, mas cabe ao gestor algumas atribuições um pouco mais carregadas de competências e responsabilidades que aos demais.

Tal afirmação parte do princípio de que o gestor deve ter clareza teórica e prática de que a participação não se efetiva de uma única forma e nem sempre com as mesmas características. Neste caso o mesmo deve analisar e conhecer minuciosamente toda a comunidade escolar no qual está liderando, bem como motivá-la para uma vivência mais ativa nas questões educacionais. Desse modo, incentivar as potencialidades presentes em sua equipe pode resultar em atitudes significativas de interação com a comunidade a fim de construir uma gestão mais sólida e democrática.

Nesse sentido, vale destacar alguns pontos considerados indispensáveis para a consolidação de uma gestão escolar baseada na coletividade.

- primeiramente é necessária uma conscientização de toda a comunidade escolar, a respeito do que é e como se faz a democratização da gestão numa escola;

- fomentar a liberdade de expressão em todos os ambientes da unidade escolar, de modo que cada ator se sinta a vontade em opinar, fazer críticas e participar dos processos educativos;

- fortalecer os mecanismos vinculados à participação social priorizando a qualidade da interação dos grupos que a compõem;

- disponibilizar os espaços escolares para eventuais atividades sociais que tenha fundamentos educativos, permitindo um maior acesso da comunidade;

- inserir atitudes de liderança que estimulem seus atores a se sentirem protagonistas da ação educativa;

- proporcionar uma estrutura ampla de discussão, avaliação e reflexão, das ações educativas da escola, de modo flexível à organização do tempo e espaço;

- empenhar-se numa constante busca de soluções para os desafios instalados no interior das escolas;

Baseados nesses princípios, tendo em vista, a realidade palmense analisada, explicam-se as dificuldades em se efetivar uma gestão verdadeiramente democrática. Utilizando-se dos relatos adquiridos na pesquisa como parâmetros de compreensão de tais dificuldades, nota-se que há interesse por parte da equipe, de um maior envolvimento nessas questões, porém, são raros os momentos dispensados para estes fins. O cotidiano da escola foi apontado na pesquisa como o maior obstáculo para que as reflexões sejam viabilizadas com o merecido sucesso. Isso se deve ao acúmulo de atividades corriqueiras que ocupam os educadores de tal maneira a comprometer o seu envolvimento nos demais eventos escolares, sejam eles de caráter formativo,

consultivo ou deliberativo. Por outro lado o gestor, desprovido de uma estrutura organizacional do tempo, acumula uma carga de causas a serem discutidas no âmbito escolar e não encontra espaço no calendário para que as mesmas sejam colocadas em pauta e conseqüentemente resolvidas.

Com relação à participação da comunidade escolar, Ferreira (2006,p.61) diz que “é característico do homem dar palpite em todo e qualquer assunto do qual tome conhecimento”. Nesse sentido, fomentar o seu envolvimento nas questões escolares requer uma nova postura política de valorização e reconhecimento da contribuição concedida pela comunidade. Desde que, suas críticas e sugestões produzam efeito positivo para a melhoria da qualidade da educação ofertada, e possam ser consideradas para fundamentar o planejamento das ações da escola.

Na gestão escolar democrática deve haver compreensão e aceitação das mais diversas opiniões produzidas no meio escolar alicerçado pelo princípio da participação coletiva de empreendedores que visam o bem comum de uma sociedade. Para tanto é imprescindível que se tenha uma equipe profissional sintonizada e sensível as reais necessidades da comunidade, priorizando sempre o trabalho em equipe como principal caminho para se chegar à qualidade total da educação.

Ao gestor escolar é imperativo que sua ação vá além da dimensão administrativa, pois, a mesma se configura como um processo abrangente consubstanciado ao ato político. Isso quer dizer que os processos de participação se constituem do envolvimento de vários cenários, pensamentos e finalidades sociais, a serem construídas cotidianamente. Nessa ótica, quaisquer políticas direcionadas para a democratização das relações escolares devem levar em consideração o contexto no qual está inserida e as necessidades daí decorrentes.

Em suma, é permitido concluir que apesar das dificuldades impostas ao processo de gestão democrática, os pequenos avanços assinalados neste estudo,

evidenciam certa consciência de seus atores, de que a educação brasileira tem o dever de efetivar uma ação educativa comprometida, responsável e acima de tudo democrática.

## CONCLUSÃO

Discutir a gestão democrática implica abordá-la numa perspectiva de ação que pressupõe todo o trabalho coletivo desenvolvido na escola. Baseado nestes princípios de coletividade este estudo proporcionou um vasto conhecimento acerca dos principais desafios enfrentados no cotidiano escolar que interferem na sua consolidação.

Nesse estudo, foi possível concluir que é perceptível a dificuldade que o trabalhador em educação e a comunidade escolar têm de se reconhecer como partícipe do processo educativo no qual está envolvido. Talvez este seja o maior obstáculo em se efetivar a democracia dentro da escola, pois a negação de seus atores associada à carência de fundamentos, resultam em práticas desprovidas dos princípios essenciais necessários.

A gestão democrática constitui-se como uma alternativa eficaz na qualidade da educação, que garante a participação política do maior número possível de pais, alunos, professores e membros da comunidade na vida da escola, assegurando o direito de escolha e o poder compartilhado na tomada de decisões.

A participação é, pois, o principal meio de assegurar os processos democráticos numa instituição escolar. Portanto, trabalhar a consciência crítica de seus atores é de suma importância para o implemento de ações democráticas. Cabe então ao gestor, na condição de líder escolar, proporcionar um ambiente que favoreça um maior comprometimento de todos na construção de uma escola pública, popular e verdadeiramente democrática.

## REFERENCIAS

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96.

BRASIL. Ministério da Educação. **Educadores e educandos: tempos históricos**. Elaboração: Maria Abadia da Silva. Brasília, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Gestão da educação escolar**. Elaboração: Luiz Fernandes Dourado. Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Legislação escolar**. Elaboração: Ricardo Gonçalves Pacheco, Aquiles Santos Cerqueira. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Um salto para o futuro – **Gestão democrática da educação**. Boletim 19. outubro/2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. Rio de Janeiro, Vozes, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2003.

FERREIRA. Naura Syria Carapeto (org.) **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios** - 5ª edição – São Paulo: Cortez, 2006.

GOMES, A. M.; ANDRADE, E. F. **O discurso da gestão escolar democrática: o conselho escolar em foco.** Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 1, p. 83-102, 2009.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão Democrática nos Sistemas e na Escola.** Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

PARO. Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica** – 15ª edição, São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ed. Ática, 2001.

**ANEXO**

**FICHA DE OBSERVAÇÃO DO COTIDIANO ESCOLAR**

Escola: \_\_\_\_\_

- Relacionamento interpessoal entre funcionários, gestor, alunos e pais de alunos. ⇨


- Rotinas(recepção dos alunos, hora do lanche, recreação, momento da aula, saída, e outros...) ⇨


- Organização da escola: ⇨


- Convivência : ⇨


- Os espaços escolares (biblioteca, videoteca, laboratório, e outros) ⇨


- Outras observações: ⇨


Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**ENTREVISTA AOS GESTORES**

Nome:

---

Formação:

---

Tempo de atuação na educação:

---

Tempo de atuação na função de diretor de escola:

---

Quais razões motivaram essa atuação como diretor(a)?

---

---

Outras experiências:

---

---

O que pensa da gestão escolar:

---

---

E a democracia na escola, acontece de fato? Como? É importante?

---

---

---

A comunidade escolar se envolve no processo educativo, de que forma?

---

---

---

Quais os principais desafios que o diretor escolar enfrenta atualmente?

---

---

---

**Obrigada!**

**ENTREVISTA AOS FUNCIONÁRIOS**

Nome: (opcional)

---

---

Formação:

---

---

Função que ocupa na escola:

---

---

Tempo de atuação na educação:

---

---

Gosta do trabalho que realiza?

---

---

Como você vê o trabalho da gestão nesta escola?

---

---

---

---

Você participa sempre das reuniões promovidas por esta escola? Por quê?

---

---

---

---

Você acha que as decisões aqui são tomadas de forma coletiva? Ou não? Explique:

---

---

---

---

---

---

Em sua opinião a comunidade escolar se envolve no processo educativo? De que forma?

---

---

---

---

---

---

Quais os principais desafios que a escola enfrenta atualmente?

---

---

---

---

---

---

**Obrigada!**

**ENTREVISTA AOS PAIS DE ALUNOS OU RESPONSÁVEIS**

Nome: (opcional)

---

---

Formação:

---

---

Profissão:

---

---

Tempo que o filho(a) estuda nesta escola:

---

---

Você gosta do trabalho prestado por esta escola? Justifique?

---

---

Como você vê o trabalho da gestão nesta escola?

---

---

Você participa sempre das reuniões promovidas por esta escola? Por quê?

---

---

Você acha que as decisões aqui são tomadas de forma coletiva? Ou não? Explique:

---

---

Em sua opinião a comunidade escolar se envolve no processo educativo? De que forma?

---

---

Você acha que a família deve participar mais da escola? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Obrigada!**