

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
A INTERFERÊNCIA DOS GESTORES NO PROCESSO  
EDUCATIVO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Verônica Maria Begnini**

CONSTANTINA, RS, BRASIL  
2012  
**GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
A INTERFERÊNCIA DOS GESTORES NO PROCESSO  
EDUCATIVO**

**Verônica Maria Begnini**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* 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. Ms. Cristiane Ludwig**

**CONSTANTINA, RS, BRASIL  
2012  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
A INTERFERÊNCIA DOS GESTORES NO PROCESSO EDUCATIVO**

elaborada por  
**Verônica Maria Begnini**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Profa. Ms. Cristiane Ludwig**  
(Presidente/Orientador)

**Cícero Santiago, Ms. (UFSM)**

**Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms. (UFSM)**

**Leila Adriana Baptaglin, Ms. (UFSM Suplente)**

Santa Maria, 01 de dezembro de 2012.

### **AGRADECIMENTO**

A orientadora Cristiane Ludwig, pelo carinho, dedicação, competência e paciência na orientação deste trabalho.

A toda equipe de Professores e Tutores de que é composta a EAD da UFSM, Pólo de Constantina (RS), pela disponibilidade em ofertar uma Especialização de qualidade, estando sempre à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou dificuldades.

Aos professores das escolas Municipais de Ensino Fundamental João Batista Réus e Zeferino Brasil, que prontamente colaboraram com a pesquisa respondendo ao questionário.

À minha família, e principalmente minha mãe, que sempre me ajudou em todos os momentos de dedicação a este trabalho.

“...para mim, é impossível existir sem sonho. A vida na sua totalidade me ensinou como grande lição que é impossível assumí-la sem risco.”

(Paulo Freire)

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A INTERFERÊNCIA DOS GESTORES NO PROCESSO EDUCATIVO**

AUTORA: VERÔNICA MARIA BEGNINI  
ORIENTADORA: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 01 de dezembro de 2012.

A presente monografia busca refletir sobre a gestão escolar e o processo educativo, como possibilidade de promover uma aprendizagem crítica e cidadã. Neste sentido, o trabalho tem como objetivo analisar as ações que os gestores, representado nessa pesquisa na figura dos professores, buscam construir de forma coletiva, tendo em vista a formação ampla do processo educativo, isto é, de uma aprendizagem crítica e cidadã. Para isso, tendo como ponto de partida a participação de todos e como ponto de chegada à aprendizagem crítica e cidadã dos atores que integram o corpo escolar pergunta-se: de que maneira as ações do processo educativo dos professores gestores reflete na aprendizagem crítica e cidadã? Sob o pano de fundo dessas questões, a pesquisa de cunho qualitativo apresenta algumas reflexões derivadas de um estudo realizado no ano de 2012, por intermédio da entrevista semi-estruturada, com os gestores das escolas municipais João Batista Réus e Zeferino Brasil, do município de Novo Barreiro/RS. A investigação é embasada teoricamente por autores que estudam a temática em questão, entre os quais se destaca: Drabach (2011), Arroyo (1979), Cury (1978), Paro (2000), Lück (2007). Tais referências delineiam os contornos da gestão democrática, identificando os princípios da participação, da autonomia e da humanização como fundamentais para a promoção de uma aprendizagem crítica e cidadã. Assim, o estudo traz algumas reflexões de como a gestão democrática é compreendida nas escolas municipais analisadas neste trabalho. As análises reflexivas apontam que a gestão democrática possibilita uma maior participação de todos os envolvidos no processo educacional, permitindo que a escola agregue as condições necessárias locais e globais em sintonia com as questões sociais: culturais, econômicas e políticas, buscando firmar o compromisso com uma aprendizagem crítica.

Palavras-chave: Gestores. Aprendizagem. Gestão Democrática.

## ABSTRACT

Specialization monograph  
 Post graduation course the Distance  
 Specialization *Latu-Sensu* in Educational Administration  
 Federal university Santa Maria

### **DEMOCRATIC ADMINISTRATION, THE MANAGER'S INTERFERENCE IN THE DO PEDAGOGICAL**

AUTHOR: VERONICA MARIA BEGNINI  
 ORIENTING: CRISTIANE LUDWIG

Date and defense's Location: Constantina/RS, 1º December, 2012.

For present monograph search reflect about the school administration and the educational process, like possibility to promote a critical learning and citizeness. In this sense, the work has as goal analyze the actions that the managers, represented in this research in the teachers' illustration, they seek to build of collective form, having in mind the wide formation of the educational process, that is, of a critical learning and citizen. For that, having as starting point the participation of all and as point of arrival the critical learning and actors' citizen who integrate the school body question\_itself: Does that way teachers' actions managers reflect in the critical learning and citizen's? Under the cloth of fund of these matters, the research of qualitative mark presents some reflections derivatives of a study accomplished in year of 2012, through the interview semi\_structured, with the managers of the municipal schools João Batista Reús Defendants and Zeferino Brasil, of the municipal district Novo Barreiro/RS. The investigation is based theoretically for authors who study the at issue thematic, among which\_ones stands out: Drabach (2011), Arroyo (1979), Cury (1978), Stop (2000), Lück (2007). Such references delineate the outlines of the democratic administration, identifying the participation principles, of the autonomy and of the humanization as fundamental for the promotion of a critical learning and citizen. This way, the study stamps the mark of how the democratic administration is comprehended at analyzed municipal schools in this work. The reflexive analyses point that the democratic administration enables a larger participation of all involved them in the educational process, allowing school aggregates the local necessary and global terms in syntony with the social matters: Cultural, economic and political, seeking to sign the commitment with a critical learning.

KeyWords: Managers. Learning. Democratic Administration.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>CAPÍTULO 1 - O Surgimento do Gestor Escolar</b> .....	12
<b>1.1 O Início da Gestão Democrática</b> .....	17
<b>CAPÍTULO 2 - A Mediação do Gestor no Processo Educativo</b> .....	21
<b>CAPÍTULO 3 - O Campo da Gestão e a Aprendizagem Crítica Cidadã:</b>	
<b>Algumas Reflexões</b> .....	26
<b>Considerações Finais</b> .....	31
<b>Referências</b> .....	33
<b>APÊNDICES</b> .....	36

## INTRODUÇÃO

Construir uma educação que responda às exigências do nosso tempo é o desafio que se impõe à escola atual e a todos os seus segmentos. No entanto, isso não significa o abandono do passado, mas uma releitura dos conhecimentos já construídos ao longo dos tempos à luz dos dilemas sociais contemporâneos. A construção dessa educação passa pelo compromisso da escola em firmar uma gestão pautada nos princípios democráticos. Para Lück:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK, 1997, p.13-18).

Para tanto, torna-se necessária uma gestão democrática na escola. Isso significa a presença e a participação de toda a comunidade escolar: equipe docente, pais, alunos, professores e funcionários, que, na atualidade, são chamados a serem gestores das questões pedagógicas, financeiras e administrativas da escola. O alcance dessa compreensão reflete no trabalho coletivo, na descentralização, na horizontalização, na ação conjunta, isto é, na participação de toda comunidade nas questões que envolvem os processos escolares, o que implica conhecer a realidade, numa visão ampla do contexto em que a escola está inserida.

A participação é definida por Libâneo em dois sentidos,

[...] participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de decisão. (LIBÂNEO, 2004, p. 139).

Nesse sentido, a escola não deve ser uma sociedade ideal em miniatura, pois é no espaço escolar que o conflito social deve ser revelado e analisado, isto é, pedagogicamente codificado, cumprindo sua função social crítica. Essa construção crítica da escola amplia seu raio de alcance com a visão da pluralidade de seus atores, o que evidencia a importância de abrir espaço para a participação da comunidade.

Sendo a cultura a manifestação do conhecimento que temos adquirido no meio em que vivemos, a educação tem papel importante de criar condições e situações de aprendizagem que considerem as experiências já vivenciadas pelos alunos para, a partir delas, construir novos conhecimentos. Com a ampliação desse conhecimento, a escola se torna um agente de transformação, repercutindo em espaços abertos para a criatividade, a responsabilidade e a organização da experiência de vida em sociedade. Esse local de integração e formação, através da reflexão crítica, busca construir alternativas para os problemas que surgem na escola, a fim de promover uma educação humanizadora, empreendida na construção de uma sociedade mais justa e fraterna.

Tomando esse cenário como fio condutor o trabalho tem como objetivo analisar as ações que os gestores, representado nessa pesquisa na figura dos professores, buscam construir de forma coletiva tendo em vista a formação ampla do processo educativo, isto é, de uma aprendizagem crítica e cidadã.

Para isso, tendo como ponto de partida a participação de todos e como ponto de chegada à aprendizagem crítica e cidadã dos atores que integram o corpo escolar pergunta-se: de que maneira as ações dos professores gestores reflete na aprendizagem crítica e cidadã?

A fim de promover uma aprendizagem crítica e cidadã, a escola que é o espaço de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, precisa definir seus objetivos e sua finalidade, isto é, saber o que quer e aonde quer chegar, no processo de ensino aprendizagem. Para isso, é importante a escola, pautada nos princípios democráticos, envolver toda a comunidade escolar na definição das metas e da intencionalização da educação. A concepção de gestor compreende a definição, a articulação e a execução do projeto educacional. Essa construção do projeto educacional se dá com uma gestão participativa da ação pedagógica, administrativa e financeira, conduzindo coletivamente os interesses e os fins da escola. Nesse sentido, a concepção de gestor se denota enquanto

articulador/mediador entre escola e comunidade. Ele incentiva a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática.

Para a construção de uma gestão democrática na escola, o caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores, equipe diretiva e pedagógica e funcionários. Isso porque a gestão democrática significa a participação de todos os atores envolvidos no contexto escolar.

Desse modo, o conceito de gestão escolar caracteriza-se pelo caráter democrático, possibilitando a participação de toda a comunidade escolar – professores, alunos, pais, funcionários, equipe diretiva e pedagógica - nos processos escolares, seja pedagógico, administrativo ou financeiro. No entanto, nessa pesquisa, buscou-se analisar, em especial, o entendimento e as ações promovidas pelos professores a respeito da gestão democrática. A ideia de entrevistar esses sujeitos se dá pelo fato de que são responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem.

Sob o pano de fundo dessas questões, a pesquisa de cunho qualitativo apresenta algumas reflexões derivadas de um estudo realizado no ano de 2012, por intermédio da entrevista semi-estruturada, com oito professores/gestores das escolas municipais João Batista Réus e Zeferino Brasil, do município de Novo Barreiro/RS. Em relação às entrevistas semi-estruturada, o participante teve a possibilidade de concordar ou não sobre o tema proposto. É importante destacar que as questões foram previamente definidas num contexto de conversa informal. A pesquisa também abarca uma análise bibliográfica de autores que estudam a temática em questão, entre os quais se destaca: Drabach (2011), Arroyo (1979), Cury (1978), Paro (2000), Lück (2007). Tais referências delineiam os contornos da gestão democrática, identificando os princípios da participação, da autonomia e da humanização como fundamentais para a promoção de uma aprendizagem crítica e cidadã.

Partindo desses encaminhamentos, a presente monografia é composta por três capítulos. O primeiro capítulo traz uma análise teórica sobre o gestor escolar e o seu surgimento, a gestão escolar como forma de melhoria no processo educativo. O segundo capítulo expõe sobre os gestores na interferência do processo educativo. O terceiro capítulo apresenta algumas análises reflexivas das entrevistas na perspectiva de uma gestão democrática, tendo em vista que o município de Novo

Barreiro/RS, em foco nessa pesquisa, visa uma gestão democrática baseada na pedagogia de projetos educacionais, buscando a democratização do ensino público.

## **1. O SURGIMENTO DO GESTOR ESCOLAR**

O acesso à educação, além de ser um direito, se tornou um princípio e um consenso no Brasil, mas, para isso antes houve um longo caminho. A primeira lei em portar-se no país do acesso à educação é a lei 15 de outubro de 1827, por mais que não deu segurança a esse direito, teve o papel de ser um estímulo para popularizar o ensino e determinar a construção de escolas.

Administração escolar é uma prática mais antiga, mas importante, desde os tempos mais remotos a sociedade já exercia atividades de administrar, devido o capitalismo. Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século, tendo em vista que os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930.

Existia prática administrativa na gestão brasileira, porém os governos da época não se importavam com administração educacional. Na década de 30 então a trajetória da gestão educacional toma um novo rumo, onde a educação tradicional não favorecia mais os ideais de desenvolvimento do país que naquele momento o objetivo era a industrialização. Surge então o movimento da Escola Nova cuja foi alavancada pelo avanço das ciências e as necessidades sociais vindas do capitalismo industrial, na escola nova o aluno tinha mais atenção o professor deixava de ser o centro, o ser inatingível, mas continuava a funcionar de forma tradicional e burocrática, o planejamento era de inteira responsabilidade da direção escolar.

No final do século XIX, início do século XX o capitalismo industrial da Europa vai se expandindo para outros continentes, então surge à necessidade de trabalhadores que atendam as expectativas dos modelos fordistas/tayloristas que visavam mão de obra barata e eficaz, à necessidade de trabalhadores mais bem preparados, pois o homem tem a capacidade de pensar, é elemento indispensável para o trabalho para atingir os objetivos da empresa capitalista, se buscava administradores para atuarem com eficiência nas escolas. Diante das modificações

da sociedade queriam cidadãos que fossem competentes nos seus deveres, segundo Giorgi:

Diante deste contexto internacional, o discurso dos principais intelectuais brasileiros, defensores da Escola Nova, pautava-se na necessidade de maior cientificização do campo educacional acompanhado da ampliação na oferta educacional. Aliada a isso, havia também uma pressão social em torno do atendimento escolar, alimentada pelo desejo de erradicação do analfabetismo, seja pela visão de que “extirpar esta ‘vergonha nacional’ colocaria o país *pari passu* com o mundo desenvolvido, seja porque aumentaria o número de votantes, seja porque alguns grupos populares já haviam compreendido a alfabetização como instrumento político” (GIORGI, 1992, p.56).

Neste período a educação encheu-se de esperança, pois poderia ser alavancada um caminho de melhorias. Segundo Cury,

O período, mais conturbado pelo desenvolvimento do modo de produção capitalista, acelerador do desenvolvimento urbano-industrial, cria um clima de ansiedade pelo bem-estar social e prosperidade nacional. E só uma educação “prática” (evidentemente própria da força de trabalho) voltada para tais objetivos seria capaz de superar o “atraso e ignorância”. Ao “entusiasmo pela educação” se sucede agora um “otimismo pedagógico”. Tal otimismo se expressou na proposta de reforma das escolas existentes. A disseminação escolar não basta e nem é adequada sem os princípios escola-novistas. A escola seria mais eficiente, seu espírito científico qualificaria o ensino, a psicologização do processo educacional capacitaria o aluno segundo suas virtualidades, a administração escolar racionalizaria o processo educacional. Enfim começa a se fazer presente no Brasil a ideia da Reconstrução social pela Reconstrução educacional (CURY, 1978, p. 19).

A partir desta época percebe-se a fragilidade e dificuldade que a administração escolar tinha, o desejo de mudar a educação acaba adotando os princípios de administração geral para educação, vale salientar que naquele momento todos os conhecimentos sobre educação que tinham eram estes e foi a melhor forma encontrada para o seu desenvolvimento.

Dentre o que proporcionou a administração educacional destacam-se, a criação da cadeira de Administração Escolar na Universidade de São Paulo, Roldão Lopes Barros foi primeiro professor da disciplina onde introduzia as ideias de Henry Fayol. Querino Ribeiro elabora a obra Ensaio sobre uma teoria de Administração Escolar (1953), depois Antônio Cameiro Leão produz Introdução a Administração Escolar (1939). Também teve Anísio de Teixeira com a obra Educação para a Democracia: introdução a administração escolar (1936), a obra de Lourenço Filho, Organização e Administração Escolar: curso básico, (1963).

Estes autores tiveram fundamental importância para o início da administração escolar no Brasil. Para Sander,

Foi com as aulas e os escritos destes pioneiros, destes mestres de gerações de educadores brasileiros que aprendemos as primeiras lições de administração escolar e fizemos nossos primeiros exercícios de pesquisa educacional nos bancos dos Institutos de Educação, Escolas Normais e Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras (SANDER, 2007b, p. 425).

Porém a administração escolar que se tinha era totalmente voltada para os princípios de administração geral onde visava à técnica o financeiro, ou seja, quantidade e não qualidade. Para Leão:

As operações técnicas referem-se à distribuição de material e de pessoal, a providências para o melhor rendimento; às financeiras, à economia de recursos para o máximo de produção; às de segurança, ao zelo pela economia dos utensílios e petrechos em uso, bem como pela satisfação e tranquilidade dos professores, funcionários e alunos; às de contabilidade, ao cuidado pelo material e ao conhecimento exato de tudo quanto existe e quanto ainda é necessário; às administrativas, à capacidade de prever para prover, de organizar os serviços, de dirigir sem parecer que dirige, de colaborar e conseguir a colaboração, de coordenar, de estar a par do trabalho realizado. (LEÃO, 1945, p. 11)

Desta forma o diretor passa a ser a parte mais importante da administração escolar onde ele é o centro de tudo, é a referência de todos os envolvidos no processo educativo. Onde o diretor é representado na figura do professor que apresenta maior capacidade administrativa, que tem grandes qualidades do magistério, ou seja, que saiba ensinar, e supervisionar, mas, quem tem a incumbência de transmitir o conhecimento é o professor que esta na sala de aula, o diretor fica apenas com parte burocrática deixando a pedagógica esquecida.

De acordo com Drabach (2011 apud Souza 2006, p.28), a visão do diretor escolar como defensor da política educacional mais ampla, decorre da ideia hegemônica da época de que o “dirigente escolar é acima de tudo representante oficial do Estado, através de seu papel de chefe de uma repartição oficial, que é a escola pública e como tal, teria o dever de se comprometer com os rumos políticos da administração governamental. Isso também decorre do fato de o Diretor Escolar, historicamente, ser um cargo de indicação política, realizado pelos governantes de cada sistema de ensino. Perante a gestão democrática esta forma de gestão vem perdendo forças, pois se almeja a descentralização do poder.

Nesta época alguns autores já tinham a ideia de que o diretor deve valorizar a parte pedagógica também era o caso de Leão (1945), pensava na valorização do professor, uma educação não só quantitativa, mas também qualitativa. Leão (1945), já sugeria que o diretor não consegue fazer tudo sozinho, que é necessário uma divisão de tarefas mais pessoas para a gestão da escola. Querino Ribeiro dizia que devido o desenvolvimento o progresso social a educação ganhava mais espaço importância perante a sociedade, então deveria se buscar maneiras mais eficazes para o aprimoramento e qualificação da educação. Ribeiro (1986) defende que a administração escolar deve ter como um dos seus fundamentos os estudos da administração geral. A exemplo do que ocorrera com o Estado e as empresas privadas na solução de suas dificuldades decorrentes do *progresso social* – a adoção dos princípios da administração geral – “a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas (...) teve apenas de adaptá-los a sua realidade (RIBEIRO, 1986, p. 60). Ribeiro (1986), trata a administração educacional como administração geral, porém ele percebe que na educacional estamos tendo contado com pessoas, alunos e não com objetos, então surge a divisão de séries e disciplinas. Nesta divisão continua o diretor como centro no comando de tudo.

Começava-se a pensar vagamente que o diretor devia ter em suas mãos um grupo de especialistas e ser um líder com atitudes, preocupar-se com os resultados da aprendizagem, participar do planejamento acompanhando os professores, ouvir mais alunos e professores, estar aberto a novas ideias, e manter em dia as questões administrativas.

Lourenço Filho (2007), fala na organização da administração escolar onde alunos têm a função de aprender, os professores, cabe organizar e administrar os trabalhos dos alunos e os diretores de administrar setores mais complexos. O autor explicita seu desejo na participação mesmo que fragmentada, mas que todos os integrantes participem da administração escolar.

Anísio Teixeira também busca uma participação de todos tirando a ideia de linearidade, expandindo para todos os ângulos.

Como consequência, transformam-se métodos e processos de ensino, transformação que se reflete nos métodos de administração escolar. A administração deve conseguir uma organização de eficiência uniforme da escola, para todos os alunos – *organização e eficiência em massa*. (TEIXEIRA, 1997, p. 166)

Anísio Teixeira considerado o principal idealizador das mudanças que marcaram a educação no século XX, foi dele que surgiu a implantação da escola pública, ele tinha a vontade de mudar, buscava algo novo diferente que se propicia a mudança e melhoria, o mundo em transformação requeria um novo tipo de cidadão consciente e preparado para resolver os seus problemas.

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 (TEIXEIRA, 1964, p. 15).

A sociedade capitalista da época impõe um modelo de administração escolar onde o poder era concentrado na mão de um gestor e todos deviam se submeter a ele, como vimos alguns autores cansados deste modelo sacrificante começam a tentar mudar com seus escritos, porém era época do regime militar, período difícil de expor suas ideias e de lutar por uma sociedade mais igualitária. A partir de 1980 começa a se olhar para a sociedade com outros olhos em prol de lutas da democracia e igualdade.

O problema, pois, é como encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular na definição de estratégias, na organização escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins. Fazer com que a administração da educação recupere seu sentido social (ARROYO, 1979, p. 46).

Autores como Félix (1984), pensam da mesma maneira que Arroyo que administração geral vem de Taylor e Fayol que da organização capitalista que visa à exploração e eficiência. Paro quer uma administração escolar que transforme.

[...] a busca de uma especificidade para a Administração Escolar coincide com a busca de uma nova Administração Escolar, que se fundamente em objetivos educacionais representativos dos interesses das camadas dominadas da população e que leve em conta a especificidade do progresso pedagógico escolar, processo este determinando por estes mesmos objetivos. (PARO, 2000, p. 152)

Autor almeja a participação de todos na administração escolar e no processo educativo, que seja voltado para as necessidades de onde a escola estiver inserida, deixando de ser uma educação onde poucos tinham oportunidades onde apenas aqueles que tinham condições econômicas possuíam chances na sociedade. Começa a existir uma troca de administração escolar por gestão, como fala Lück (2007), a partir desta ótica não de substituição, mas de superação, a administração passa a ser um dos elementos da gestão: a gestão administrativa, que corresponde à administração de recursos, do tempo, etc, (LÜCK, 2007). A gestão, desta forma, envolve um sentido e prática mais abrangente, envolvendo os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, sendo sua lógica “orientada pelos princípios democráticos” (LÜCK, 2007, p. 36). Uma gestão democrática que visa o envolvimento de todos os gestores no processo educativo, contrário da administração que tem práticas autoritárias e excludentes, trata as pessoas como se fossem meras mercadorias que visam o lucro.

### **1.1 O Início da Gestão Democrática**

Na década de 1980, as novas demandas colocadas à sociedade, também repercutiram na educação e na escola, o que implicou em mudanças no ensino. Na empresa são resultados e na educação é o aprendizado. Aliada a este reconhecimento da função política da administração/gestão da educação frente aos rumos da sociedade, a luta pela democratização do país na década de 1980 retoma a questão da democratização da escola pública, não apenas pelo viés de seu acesso, mas também pela democratização das práticas desenvolvidas em seu interior e na construção das políticas educacionais. Esta reivindicação desenvolveu-se por lutas travadas por movimentos populares e sindicais e pelos partidos de oposição à ditadura militar, que se formavam neste período, em prol da publicização e democratização do Estado, através da inserção de instâncias participativas (ADRIÃO; CAMARGO, 2007).

A proposta da gestão democrática é se desvincular do poder centralizador buscando a democratização da educação e a construção de um saber compartilhado. Foi na década de 80 o início da luta pela democratização da educação, um processo lento, mas importante, período de muitas lutas onde povo cansado de ser humilhado começa a lutar pelos seus direitos. Em 1987 inicia-se a

construção da constituinte, onde a sociedade podia expressar suas ideias sobre educação. Inicialmente, o princípio da gestão democrática foi apresentado pelo projeto do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, tendo o sentido de atribuir-se a todas as instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, e a todos os níveis de ensino. Esta proposição expressava o entendimento de que a formação de cidadãos para uma sociedade democrática impõe a necessidade de vivências democráticas desde o cotidiano formativo das instituições de ensino e anunciava-se através da seguinte redação: “gestão democrática do ensino, com participação de docentes, alunos, funcionários e comunidade” (ADRIÃO; CAMARGO, 2007, p. 66).

A gestão democrática é o processo de aprendizado e luta política dos trabalhadores, busca a participação, não busca apenas a escolarização, mas o redimensionamento do papel da escola, resgatando a função social.

A Constituição Federal de 1988 foi referendada como mais cidadã da história do país contendo um artigo sobre a educação pública, estabeleceu-se o princípio de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola e, pela primeira vez em uma Constituição Federal Brasileira, definiu-se a garantia do princípio de gestão democrática da educação (BRASIL, 1988).

A substituição do termo administração por gestão tinha os objetivos claros diz Adrião e Camargo (2007). A adoção do termo gestão sugere “uma tentativa de superação do caráter técnico, pautado na hierarquização e no controle do trabalho por meio da gerência científica, que a palavra administração (como sinônimo de direção) continha” (ADRIÃO; CAMARGO, 2007, p. 68). Busca-se a descentralização do poder, a gestão democrática é participação de todos, onde todos os gestores opinam não ficando como detentor do poder o diretor, a gestão acontece em uma roda de diálogos troca de ideias, soluções para os problemas enfrentados, a construção coletiva da proposta pedagógica da escola, com objetivo principal a formação de seres conscientes, críticos e atuantes perante a sociedade. Conforme destaca Souza (2009), a gestão escolar democrática pode ser entendida como.

“... um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola” (SOUZA, 2009, p. 125).

Precisamos acreditar que o mundo, as pessoas, a educação não se reduzem a mercadorias, por isso apresenta-se o desafio de construir coletivamente, desde o

chão da escola pública, processos educativos e de construção do conhecimento que se articulem às lutas das classes subalternas. Trata-se de resgatar o horizonte da pedagogia do oprimido de Paulo Freire, que nos indica que o ponto de partida e de chegada do processo educativo é a vida concreta das pessoas, na produção de sua vida material, simbólica e cultural. Trata-se de desenvolver espaços educativos formadores de sujeitos autônomos e protagonistas de sua emancipação.

Em 1990 com a chegada do neoliberalismo onde são reduzidos os direitos sociais então na verdade a participação democrática reduz significativamente. A descentralização de 1990, administrativa, financeira e pedagógica transferiu responsabilidade da União para Estados e dos Estados para Municípios. Segundo Adrião (2005), a autonomia das unidades escolares passou a ser defendida por diversos programas governamentais na década de 1990, mas muitas vezes o objetivo era responsabilizar as unidades escolares na resolução de suas mazelas.

Os governos neoliberais fixavam metas onde a gestão democrática disfarçada tinha que dar conta, pois, tinha que fazer de qualquer forma porque o governo queria ver bons resultados no cenário da educação. De acordo com Drabach (2011 apud Pereira 2008, p.61), chama a atenção neste cenário de descentralização para a ambiguidade do significado do termo, apontando que o que se evidencia, na realidade concreta, é “uma oscilação entre centralização e descentralização indicando ‘responsabilidades’ e não ‘competência decisória’ da escola e da comunidade escolar.

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, consenso (LIBÂNEO, 2005).

Administração ou gestão escolar deve estar sempre associada aos caminhos que a escola vai seguir. Foram formulados princípios básicos para nortear as mudanças propostas neste novo paradigma educacional, que elegem a gestão democrática como um dos meios para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, autônoma e capaz de integrar-se aos processos de tomada de decisão (BRASIL, 2005).

Desta forma é preciso refletir sobre as práticas de gestão, para conciliar o administrativo com as exigências da democracia, superando a fragmentação, evoluindo também em aspectos políticos e sociais.

A gestão escolar teve uma grande caminhada até chegar à proporção que se encontra onde, é difícil encontrarmos uma escola que não tenha uma gestão democrática para Lombardi (2010, p. 22), a gestão escolar é “resultado de um longo processo de transformação histórica, que traz as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade”. Pois o tempo urge e a escola não pode ser alienada, é responsabilidade de todos que formam o processo educacional assumir uma postura condizente com a realidade e atualidade proporcionando uma educação pública de qualidade.

## **2. A MEDIAÇÃO DO GESTOR NO PROCESSO EDUCATIVO**

A Gestão Democrática tem suas bases consolidadas na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, em que fica garantido a Gestão Democrática e o Ensino Público, estabelecendo um amplo processo de participação com vistas à organização escolar. A escola enraizada na rede social deve reorganizar seus espaços e tempos, no sentido de atender as necessidades da comunidade em sintonia com a sociedade em geral.

Muitas vezes a sociedade resume-se em capitalista, consumista, excludente na qual democracia resume-se em eleger representantes que elaboram e executam as políticas públicas. Nesse sentido, a gestão e os gestores podem insurgir na escola como uma luz para findar ou questionar os reflexos da exclusão da nossa sociedade. Inspirado nos princípios democráticos, o gestor pode propor problematizar a lógica perversa do capitalismo, bem como seus efeitos na sociedade e as consequências que implica se a escola virar as costas ou fechar as portas para essa realidade social. Sob essa direção, a ação do gestor não se resume a mandar. Segundo o dicionário Aurélio mandar é exigir que se faça, ordenar, já o gestor, sob os princípios democráticos, é um guia. Na gestão democrática imposição não funciona.

Para Drabach (2011), partindo do critério estabelecido pela LDB 9394/96 para a função de gestor, parágrafo único do Artigo 67, de que “a experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério” tem-se o entendimento que a função do gestor escolar, enquanto função de magistério é, sobretudo, pedagógica, pois tem como fim a aprendizagem dos estudantes. Essa centralidade do pedagógico se opõe ao que historicamente foi o papel do diretor: o responsável pela burocracia na escola.

A autoridade do gestor só ganha sentido na perspectiva da alteridade e da igualdade nela implicadas, a atuação do gestor não acontece ele estando longe de sala de aula, das reuniões e da comunidade. Na escola desempenham-se as mais

diversas funções e é na riqueza do convívio que proporciona possibilidades de um trabalho coletivo. Para Terezinha Azerêdo Rios a melhor sala de direção é aquela em que estão presentes os outros ambientes da escola e todos aqueles que convivem nela. Ninguém, ali, “se livra” do trabalho pedagógico. (NOVA ESCOLA, 2009, p.58).

O conhecimento sobre gestão democrática está sendo construído diariamente na atuação de cada gestor com os demais gestores. Saber ouvir é essencial para o gestor desenvolver seu trabalho com competência, gerar um ambiente no qual todos atuem pra alcançar objetivos em comum, sendo que o principal é possibilitar uma aprendizagem crítica e cidadã. Para isso, é preciso que os gestores desenvolvam competências simples, mas complexas, pois ouvir e entender os posicionamentos de cada gestor muitas vezes é divergente, mas, são habilidades imprescindíveis para que a gestão participativa seja garantida, superando, assim, o paradigma autoritário. É um desafio a todos os gestores criar um ambiente democrático, e, por essa via, construir um caminho para se alcançar uma educação pública de qualidade. A gestão democrática exige tempo, dedicação, ela exige mais trabalho do que a forma tradicional de imposição, porém os resultados para a educação são muito mais significativos.

Um dos maiores desafios dos gestores perante a gestão democrática é a construção do projeto pedagógico da escola. O projeto é entendido, nesse estudo, como algo amplo e que deve estar sempre em reconstrução, aberto para o novo, as necessidades de onde a escola está inserida a sua comunidade, aberto para o mundo, para as questões sociais, políticas. Isso porque hoje nada mais é de difícil acesso, ou até mesmo impossível de acontecer, a sociedade muda muito rápida e as pessoas também. Além disso, o projeto é também definido como intenção, pretensão, sonho, que deve ser buscado e realizado.

E qualquer projeto na escola lembra o entrelaçamento com o projeto pedagógico. Logo, ao se abrir para a comunidade, a escola pode construir um projeto e um planejamento promovendo a participação e a democratização. Se buscarmos alternativas de democratização do conhecimento, o político deve estar inserido em todas as situações da comunidade escolar, pois vem como garantia de igualdade de direitos sociais de todos, fundamentado em concepções que situam a educação na prática global, mediadora entre os sujeitos envolvidos no trabalho educativo.

Segundo Paulo Freire (2001), o conhecimento, que de fato conta para a transformação social, não nasce nos gabinetes e na academia: nasce da ação comprometida com a transformação. Em decorrência desta convicção, só é capaz de educar quem possui pressuposto. Isso inverte os eixos dos modelos educacionais vigentes. Bom educador e bom intelectual não é aquele que possui uma teoria longamente estudada, completa e coerente, que com ela compreende a realidade e pode organizar processo de ação pedagógica libertadora. Bom educador e bom intelectual é aquele que possui comprometimento real a luta radical, porque só ele será capaz de compreender a realidade e só então será capaz de ensinar. (Semana Pedagógica, caderno pedagógico 2).

O projeto pedagógico da escola é quem de uma maneira geral dá o norte da escola, pois é nele que consta como deve ser desenvolvida a parte pedagógica da escola. Nele deve estar à realidade da escola, e o que deve ser feito nela, ele é um dos principais documentos da escola e umas das principais fontes do professor para desenvolver um trabalho que vise uma educação crítica. Daí a importância de conhecê-lo e participar na sua elaboração, oferecendo ideias e sugestões. O projeto pedagógico está sempre em reconstrução, ele deve ter a participação de toda a comunidade escolar, democrático, não é algo acabado, deve estar aberto sempre às novas situações que surgirem.

No projeto pedagógico deve estar também garantida aos professores formação continuada, já que o conhecimento é a principal ferramenta do professor. Ele precisa ser ampliado, analisado constantemente aos pares, uma vez que a aprendizagem acontece na troca de conhecimentos. A profissão de educador não é tão simples e muitas vezes o discurso é interessante, mas na prática são diferentes, professores mal remunerados submetidos a uma extensa carga horária, acaba prejudicando a gestão. Isso porque muitas vezes no seu tempo de planejamento está trabalhando em outra escola. Contudo, esse quadro crítico, sem dúvida, não pode levar a inércia, mas servir como fonte de debates nas formações continuadas, discussões entre os gestores para juntos lutarem por melhorias, condições adequadas de trabalho e financeiras.

Além de exercício pedagógico específico em sala de aula, promovendo a aprendizagem crítica e cidadã, o fazer pedagógico também auxilia no cuidado com a organização dos recursos, transparência nos gastos. Isso porque ele, como professor da escola, é também um gestor. Assim, sua ação se volta e está

comprometida com a formação de seus alunos, e seu foco é o ensino, trazendo melhorias para aprendizagem dos alunos e melhores condições de trabalhos para os professores. Mas, enquanto também gestor sua ação vai além, buscando participar ativamente de todos os processos da escola.

A gestão escolar democrática é responsabilidade de todos que fazem parte da escola e que são chamados a serem gestores - seja diretores, coordenador pedagógico, professores, funcionários, alunos, família.

Essa participação é fortalecida com o conselho escolar que tem importante função de atuar nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Para Gohn (1994), o conselho escolar deve existir para criar políticas públicas e não apenas para executar decisões, deve estar inserido em um plano estratégico amplo, sem ser o único instrumento de caracterização da escola. Dessa forma, o trabalho produzido por toda gestão torna-se eficaz, onde todos os participantes tornam-se “atores”, isto é, gestores do processo educativo.

A prática docente se configura como elemento central para a garantia de educação nos moldes fixados na Constituição Federal. O professor passa a ter um importante trabalho não só com aprendizagem de seus alunos, mas também com transformação da sociedade.

Um aliado importante do fazer pedagógico é a avaliação e que auxilia também para a gestão, como diz Paulo Freire (1997), uma prática educativa que respeita o educando. Isso significa uma reflexão permanente por parte do professor. O ideal é que cedo ou tarde ele invente uma forma pela qual os educandos possam participar da avaliação. Isso porque o trabalho do professor é com alunos e não consigo mesmo. Para Gadotti (2004):

Não existe um único modelo capaz de tornar exitosa a ação educativa da escola. Cada escola é fruto de suas próprias contradições. Existem muitos caminhos, inclusive para a aquisição do saber elaborado. E o caminho que pode ser válido numa determinada conjuntura, num determinado local, pode não o ser em outra conjuntura ou contexto. Por isso, é necessário a experimentação pedagógica e, sobretudo, ter uma mentalidade aberta ao novo (GADOTTI, 2004, p. 40).

À medida que as reformas do ensino vão ocorrendo, a avaliação vêm ganhando complexidade e passou a desempenhar um novo papel dentro do processo escolar. Nesse caso, a fragmentação vai perdendo lugar a articulação e

integração, mas para que isso aconteça é necessário repensar os tempos e os espaços escolares.

O cidadão deverá reconhecer-se em seu tempo, sob o perfil da democracia, embasado nos direitos fundamentais emanados da Constituição e por ela assegurado. E o caminho para atingir esse novo contexto vivencial há de ser a educação, possibilitando que educadores encontrem e assimilem novos paradigmas, traçados pela universalização dos direitos humanos. Onde todos saibam conviver com a diversidade da nossa sociedade de forma consciente sem discriminação e injustiças.

Para tal é importante compreender a transformação da sociedade, participando e intervindo nela de maneira crítica e responsável. Dessa forma, a educação se transforma em um instrumento para que a humanidade progrida em direção da justiça social. É nesse contexto que o papel do gestor adquire novo significado, no sentido de incentivar a participação de todos, de modo a tornar a gestão escolar democrática.

### **3. O CAMPO DA GESTÃO E A APRENDIZAGEM CRÍTICA E CIDADÃ: ALGUMAS REFLEXÕES**

A gestão compartilhada, participativa, ou seja, democrática é anseio da escola que compreende que a visão do outro, isto é, de conjunto fortalece o trabalho escolar. Isso se dá com a participação e o comprometimento de todos na tomada de decisões das questões referentes à organização escolar. Esse esforço se volta para o foco maior da escola, que é o aluno. A finalidade consiste em promover uma aprendizagem crítica e cidadã, isto é, que tenha significado para o educando, integrada ao mundo e à comunidade no qual ele está inserido.

É sob o pano de fundo desse cenário que esse estudo buscou como objetivo analisar as ações que os gestores, representado nessa pesquisa na figura dos professores, buscam construir de forma coletiva tendo em vista a formação ampla do processo educativo, isto é, de uma aprendizagem crítica e cidadã.

O caminho percorrido da pesquisa iniciou com a visita as escolas municipais do município de Novo Barreiro localizado no estado do Rio Grande do Sul. A escolha dessas escolas se justifica pelo fato de serem escolas de ensino fundamental, João Batista Réus e Zeferino Brasil, que trabalham integradas na pedagogia de projetos, com objetivo de desenvolver cidadãos conscientes e atuantes perante a sociedade.

Após a apresentação da intenção do trabalho entrevistou-se as figuras dos professores das escolas acima referidas. Como visto no decorrer da pesquisa, o conceito de gestão escolar caracteriza-se pelo caráter democrático, possibilitando a participação de toda a comunidade escolar – professores, alunos, pais, funcionários, equipe diretiva e pedagógica - nos processos escolares, seja pedagógico, administrativo ou financeiro. No entanto, nessa pesquisa, buscou-se analisar, em especial, o entendimento e as ações promovidas pelos professores a respeito da gestão democrática. A ideia de entrevistar esses sujeitos se dá pelo fato de que são responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem.

Na interação com os sujeitos colaboradores da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com o propósito de analisar, sob a perspectiva da

gestão democrática, de que maneira as ações dos professores gestores reflete na aprendizagem crítica e cidadã.

O reconhecimento de que a educação é fonte de desenvolvimento humano e social - cultural, político e econômico - é unânime. E, para que esse desenvolvimento ocorra, a gestão da escola desempenha papel fundamental (ALARCÃO, 2003, p.16).

Com base nas entrevistas realizadas percebe-se a preocupação dos gestores na promoção de uma gestão democrática voltada para o aluno e com o processo educativo na sua formação para atender as peculiaridades de cada um e ter êxito na ação educativa consolidando a escola cidadã e participativa. Saliento que para os entrevistados a centralização do poder não existe mais, pois são todos gestores, onde todos têm responsabilidades pedagógicas, produzir um projeto com o foco na aprendizagem, buscam uma educação que auxilia os gestores. Sem dúvida de que nesse novo tempo a democratização do ensino ainda é um desafio, mas que com força de vontade e união dos gestores é possível a transformação.

Para o entrevistado sujeito A:

acredito na democratização do ensino, se comparar com anos passados hoje estamos muito melhor, gestão democrática é a participação de todos em todas as ações da escola desde parte burocrática até com a aprendizagem.

O sujeito B diz que:

gestão democrática é o caminho para uma educação de qualidade os governos incentivam muito, pois esta ideia de gestão democrática compartilhada é defendida por muito esquerdistas, políticos, que são preocupados com o ser humano com a sua preparação e atuação na sociedade.

Muito já avançamos na educação e continuamos a melhorar. Um exemplo é o Plano Nacional de Educação (PNE), que auxiliou nesse quadro. Podem-se citar os investimentos na formação continuada dos professores, materiais didáticos mais condizentes com a realidade e atualidade dos educandos, melhorias nas escolas, entre outras questões. De todo, ainda temos uma longa caminhada com vários problemas enfrentados nas nossas escolas, como infra-estrutura, melhoria dos salários, condições de trabalho. Vivemos em um país democrático e temos que acreditar que vai melhorar, pois se o professor deixar de acreditar e sonhar a educação vai piorar. Como diz Paulo Freire:

É preciso ousar, no sentido pleno desta palavra, para falar em amor sem temer ser chamado de piegas, de meloso, de a-científico, se não de anticientífico. É preciso ousar para dizer cientificamente que estudamos, aprendemos, ensinamos, conhecemos com nosso corpo inteiro. Com sentimentos, com as emoções, com desejos, com os medos, com as dúvidas, com a paixão e também com na razão crítica. Jamais com esta apenas. É preciso ousar para jamais dicotomizar o cognitivo de emocional (1993, p.10).

Pois é na luta, na longa caminhada que todos juntos concretizaremos os sonhos de uma educação igualitária, libertadora onde nossos educandos sejam capazes de ter suas opiniões, suas decisões e possam viver com dignidade, atuando criticamente perante a sociedade.

Vivemos em uma sociedade em que a diversidade é grande, e ela deve ser respeitada e valorizada. Cabe a nós educadores visualizarmos a melhor maneira de trabalhar. Pois nós educadores temos em mãos enormes potencialidades e ferramentas para promover aprendizagem. Somos aqueles que para muitos deixamos marcas, sejam elas positivas ou negativas. Ser educador é ter um gesto de amor pelos educandos e pela educação. Daí o compromisso de nossa atividade, isto é, de nosso fazer pedagógico. O reflexo desse comprometimento implica buscar qualidade e não quantidade. Essa qualidade implica na formação social e pessoal, isto é, uma formação crítica que saiba fazer a leitura do mundo, a fim de ser sujeito atuante perante situações enfrentadas no decorrer da vida.

Para o entrevistado sujeito A:

Ser cidadão é exercer a verdadeira cidadania, onde estar comprometido com processo de ensino aprendizagem é fazer com que metas e objetivos se conclua ao longo da caminhada escolar, independente das condições dos alunos e até mesmo financeira, educar é um gesto de amor.

Ao se falar em qualidade de educação nos remetemos à competência do professor. No entanto, não é só isso que significa uma educação que tenha bons resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), ou em qualquer outra avaliação que avalie a escola. Os professores são sim os principais promotores do processo ensino e de aprendizagem. Como nos diz Paulo Freire: “Os professores não ensinam apenas conteúdos. Através da sua prática também ensinam como pensar criticamente. Se somos progressistas, então ensinar, para nós, não é depositar pacotes de conteúdo na consciência vazia dos alunos.” Uma aprendizagem crítica pode ser alcançada por meio de um ensino que vise uma

compreensão do que significa estar inserido no mundo, não pensar saber ler e escrever, mas também interpretar o mundo, como enfatiza Paulo Freire acima. Logo, um ensino que promova uma aprendizagem crítica. Para o entrevistado sujeito C: Muito falamos em preparar cidadãos críticos e atuantes perante a sociedade que saibam atuar criticamente perante a sociedade. Não existe educação sem cidadania e a escola é um dos locais onde se promove a cidadania e cabe aos educadores realizarmos este trabalho cada vez melhor porque os alunos jovens adolescentes de nossas escolas são o futuro do país juntamente com nossos filhos.

Esse processo mais amplo da educação, isto é, uma aprendizagem crítica e cidadã, que saiba fazer a leitura do mundo, passa por uma visão integrada entre escola, e políticas públicas. No entanto, como diz Dourado, na tradição histórica, as análises indicam que as políticas educacionais têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade/continuidade, por carência de planejamento de longo prazo e por políticas de governo, detrimento da construção coletiva pela sociedade brasileira, de políticas de estado.

Porém dentro desta descontinuidade/continuidade, temos tido avanços na democratização das políticas educacionais. As metas a serem alcançadas são muitas, mas de forma conjunta poderão ser atingidas. As escolas públicas precisam melhorar em todos os aspectos, principalmente na avaliação e aprendizagem, pois se é pública é de todos e o compromisso de melhorar também é de todos.

Quando a questão é ensino e aprendizagem o papel da escola, dos gestores é de ensinar e toda a comunidade escolar acompanhar e fazer sugestões críticas. Existem muitos fatores que influenciam no processo de aprendizagem dos educandos. A questão do comportamento é um fator que muitas vezes desestabiliza os professores gestores. Isso exige cumplicidade redobrada pela escola e a comunidade escolar, pois se devem buscar soluções construídas em conjunto, sem julgamento e atribuição de culpa. Para Paro deve existir uma interação mútua. E diz,

A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir "em nome da comunidade", sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de "participação". (PARO, 2000a, p. 27)

Nas entrevistas realizadas a formação pedagógica do professor também foi destacada como papel significativo. Isso porque sua atividade profissional não se

restringe em dar aulas, mas também contempla o planejamento de ensino, incluindo todos os processos das atividades docentes, como o processo de ensino e aprendizagem, a gestão escolar, entre outros. A prática pedagógica do professor reflete na sociedade.

Seguindo os escritos de Paulo Freire, que recomenda recuperar o amor pela e na relação pedagógica, é possível afirmar que através de uma gestão participativa sejam fixadas as ações compartilhadas, na construção de uma cidadania emancipadora, com autonomia, transparência e respeito à pluralidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou um conhecimento a respeito do gestor e suas atribuições e contribuições no processo educativo. Foram construídas análises sobre a interferência do gestor no processo de ensino e de aprendizagem. Um dos aspectos relevantes evidenciados reporta para a preocupação dos gestores com a gestão democrática para que ela aconteça e não seja maquiada, sendo uma escola de aparências.

A gestão é a participação consciente das pessoas nas decisões e atitudes sobre o desenvolvimento de seu trabalho. Daí que se deve ter claro seu posicionamento, perante um compromisso coletivo para que os resultados educacionais sejam significativos. Sem dúvida que a educação vem melhorando significativamente se compararmos os anos atrás. Hoje se procura a democratização do ensino, a participação de todos envolvidos no processo educativo de forma atuante. A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente.

O professor deve conhecer as políticas educacionais, pois elas norteiam o professor dentro da sala de aula, desta forma o professor pode desenvolver um trabalho significativo, não trabalhar conteúdos específicos deslocados da realidade onde estão atuando. Precisamos avançar muito para conquistarmos uma educação, uma sociedade democrática.

Nós enquanto educadores, seja como sendo um gestor, devemos atuar constantemente para uma aprendizagem crítica e cidadã, atuando na sociedade, lutando pela humanização, pela formação de todas as pessoas.

O momento atual da nossa educação é de transformação. E esse processo transformativo passa pela gestão democrática, em que a participação no processo de ensino e de aprendizagem não é mais isolado e desvinculado da realidade de uma determinada comunidade. Ao contrário, passa pela constante pergunta de que tipo de aluno que temos e que tipo de aluno queremos.

Não existe um modelo de qualidade de educação, e sim um conceito, uma forma de ensinar que deve ser construído e reconstruído continuamente. Nesse sentido é possível destacar autonomia da escola na construção de seu projeto

político para trilharem os caminhos inseridos em sua realidade. Pois a escola e os processos de conhecimentos que se constroem articulados constituem-se numa permanente elevação intelectual, cultural e moral, o que torna os seres humanos mais universais, humanizados e emancipados. Isso é possível, como reforça Libâneo (2004, p. 217), por meio de práticas de gestão participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Precisamos acreditar que o mundo, as pessoas, a educação não se reduzem a mercadorias. Por isso do desafio em construir coletivamente, desde o chão da escola pública, processos educativos e de construção do conhecimento que se articulem às lutas das classes subalternas. Trata-se de resgatar o horizonte da pedagogia do oprimido de Paulo Freire, que nos indica que o ponto de partida e de chegada do processo educativo é a vida concreta das pessoas, na produção de sua vida material, simbólica e cultural. Trata-se de desenvolver espaços educativos formadores de sujeitos autônomos e protagonistas de sua emancipação.

Este trabalho teve como objetivo analisar as ações que os gestores, representado nessa pesquisa na figura dos professores, buscam construir de forma coletiva, tendo em vista a formação ampla do processo educativo, isto é, de uma aprendizagem crítica e cidadã. Para isso tendo como ponto de partida a participação de todos e como chegada a aprendizagem crítica e cidadã dos atores que integram o corpo escolar. Desta maneira, as ações dos gestores refletem na aprendizagem tornando-os dominados sem autonomia, ou, críticos, cidadãos, participativos, que saibam atender as exigências da sociedade, na luta pela construção de um mundo mais igualitário. Afirmo Paulo Freire, a vida ético-política da profissão, a partir da qual o ensino é concebido como uma ação ética ou política. Se o professor não leva a sério sua prática docente, se não estuda e ensina mal o que mal sabe, se não luta para que disponha de condições materiais indispensáveis à sua prática docente, conseqüentemente, não contribui para a formação da imprescindível disciplina intelectual dos estudantes. Desse modo, anula-se como professor (FREIRE, 2000).

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T. **Educação e Produtividade**: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado. São Paulo: Xamã, 2005.

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. de O.; ADRIÃO, T. (orgs). **Gestão financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. 2. ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2007. (Coleção legislação e política educacional: textos introdutórios).

Alarcão, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.

ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BRASIL. **Constituição**, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases para Educação Nacional.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília/DF. v.1 , 2005.

CURY, C. R. J. **Ideologia e Educação Brasileira**: Católicos e liberais. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1978.

DRABACH, N.P. **Perfil do Gestor Público**. Instituto Federal do Paraná Educação a Distância, 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009**: questões estruturais e conjunturais de uma política. Disponível em: [http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3462/03.pdf\\_Avaliacao\\_PNE\\_2001\\_2009\\_questoes\\_estruturais\\_e\\_conjunturais\\_de\\_uma\\_politica\\_Dourado.pdf](http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3462/03.pdf_Avaliacao_PNE_2001_2009_questoes_estruturais_e_conjunturais_de_uma_politica_Dourado.pdf). Acesso em 14/09/2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1997.

Freire, Paulo. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez Editora, 1993.

GADOTTI, M. Projeto Político-Pedagógico da Escola: fundamento para a sua realização. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola**: princípios e

propostas. 6ª edição. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. (Guia Escola Cidadã, v. 01)

GIORGI, C. Di. **Escola Nova**. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 1992.

GOHN, M. da G. **Movimentos Sociais e Educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1994. (Questões da nossa época, v. 5)

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; FERREIRA, J. O.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da Gestão Educacional. In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. **História da Administração Escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I).

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. *Gestão em rede*, Curitiba, n. 3, p. 13-18, nov. 1997.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3ª edição. São Paulo: Ática, 2000.

PEDAGÓGICA Semana Paulo Freire. Caderno Pedagógico 2, Porto Alegre, agosto de 2001.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Revista Nova Escola**, ano I- Nº 3 – Agosto/Setembro 2009.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva 1986.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória de sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 03, p. 421-447, set./dez. 2007b.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília, DF: Liber Livro, 2007a.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009.

TEIXEIRA, A. Natureza e função da Administração Escolar. **Cadernos de Administração Escolar**, n.º 1. Salvador: ANPAE, 1964.

TEIXEIRA, A. **Educação para a Democracia**: introdução à administração escolar. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.

## **Anexos A - Perguntas norteadoras da pesquisa:**

- 1) Muito se discute sobre gestão democrática, qual a sua percepção sobre gestão democrática na escola pública?
- 2) Qual a diferença entre gestão democrática que hoje temos em nossas escolas para a administração escolar?
- 3) Falar de gestão democrática da escola pública também nos remete obrigatoriamente a falar de cidadania. Como entender a cidadania nesse contexto?
- 4) Qual o papel do diretor/diretora na gestão democrática da escola pública?
- 5) Qual a interferência dos gestores no processo de ensino aprendizagem?
- 6) O que é o fazer pedagógico para você?