



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

**GESTÃO ESCOLAR – AS AÇÕES DE LIDERANÇA E
DEMOCRACIA NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA MUNICIPAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Antonia Maciel da Costa Oliveira

Fortaleza, CE, Brasil

2010

**GESTÃO ESCOLAR – AS AÇÕES DE LIDERANÇA E
DEMOCRACIA NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA
MUNICIPAL**

por

Antonia Maciel da Costa Oliveira

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância em
Gestão Escolar, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof^o. Dr. Celso Ilgo Henz

**Fortaleza, CE, Brasil
2010**

**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 ESCOLAR – AS AÇÕES DE LIDERANÇA E DEMOCRACIA
NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL**

elaborada por
Antonia Maciel da Costa Oliveira

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Escolar

COMISSÃO EXAMINADORA

Celso Ilgo Henz, Prof^o Doutor. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Hugo Antônio Fontana, Prof^o Doutor. (UFSM)

Lorena Inês Peterini Marquezan, Prof^a. Mestre. (UFSM)

Maria Eliane Alves Lobo, Prof^a Mestre. (Suplente /Pólo-Fortaleza)

Fortaleza, 17 de dezembro de 2010.

*Dedico esta monografia a Deus. Em especial a meu marido
Luciano, à minha mãe Fernanda e aos meus três filhos:
Luciana, Lauro e Fernando, por insistirem
que com esforço e perseverança eu conseguiria muitos
louros através de meu trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor orientador Celso, pela paciência e recomendações que possibilitaram a organização e concretização deste trabalho.

Aos meus queridos professores do curso de Especialização em Gestão Educacional, pelo conhecimento e incentivo ministrados.

Aos meus amigos de trabalho pela atenção e compreensão no período de desenvolvimento desta monografia.

A todos os que, de alguma forma, ajudaram na realização deste estudo.

“A proposta de análise dos temas educação e sociedade exige uma reflexão cuidadosa visto que a complexidade do mundo real nos leva a uma analogia do labirinto. Adentrar é fácil, mas o difícil é sair dele”.

Casemiro de Medeiros Campos, 2010.

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR – AS AÇÕES DE LIDERANÇA E DEMOCRACIA NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL

AUTORA: ANTONIA MACIEL DA COSTA OLIVEIRA

ORIENTADOR: Dr. Celso Ilgo Henz

Data e Local da Defesa: Fortaleza, 17 de dezembro de 2010.

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo conhecer a Gestão Escolar dentro do contexto de uma escola pública municipal do município de Fortaleza, Ceará, tomando como referência as ações de liderança e de democracia. Primeiro contextualizamos a Gestão Escolar e os problemas educacionais a ela relacionados, mostrando que o tema constitui uma dimensão relevante da área educacional e que requer um gestor sensível e preparado. Desenvolvemos a temática utilizando como metodologia a pesquisa exploratória qualitativa, baseada na observação direta e análise de questionários, e também recorremos à pesquisa bibliográfica. Para dar mais embasamento teórico à pesquisa, nos fundamentamos em autores da área da educação, como Alonso (1976), Campos (2009), Frigoto (1997), Gadotti (1997), Hora (1994), Lück (2000, 2001 e 2002), Lyndaker (1996) entre outros. Também utilizamos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 9394/96) e Constituição Federal de 1988. Com base na análise dos questionários chegamos à conclusão que a Gestão Escolar teorizada está longe da que observamos no contexto da escola pública municipal. No contexto pesquisado há várias deficiências de gestão, em função dos gestores demonstrarem falta de compromisso e total despreparo com as questões administrativas e pedagógicas quando deveriam atuar como liderança na avaliação dos projetos pedagógicos.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Liderança; Democracia

ABSTRACT

Monograph Specialization
Post-Graduate Distance Learning
Specialisation *Lato Sensu* in Education Management
Universidade Federal de Santa Maria

SCHOOL MANAGEMENT – LEADERSHIP AND DEMOCRACY ACTIONS IN THE CONTEXT OF A MUNICIPAL SCHOOL

AUTHOR: ANTÔNIA MACIEL DA COSTA OLIVEIRA

PROFESSOR: Dr. Celso Ilgo Henz

Date and Place for Presentation: Fortaleza, December 17th, 2010.

The present research aims to know the school management within the context of a public school in Fortaleza, Ceará, with reference to the actions of leadership and democracy. First contextualize the Management School and educational problems related to it, showing that the subject is a relevant dimension of education, which requires a sensitive and prepared manager. We develop the theme using the methodology of qualitative exploratory research, based on direct observation and analysis of questionnaires, and also relied on the literature search. To give more theoretical research, we have considered authors in the field of education, as Alonso (1976), Campos (2009), Frigoto (1997), Gadotti (1997), Time (1994), Lück (2000, 2001 and 2002) Lyndaker (1996) among others. We also use the Law of Directives and Bases of Education (No. 9394/96) and the 1988 Federal Constitution. Based on the analysis of the questionnaires we conclude that the School Administration theorized is far from what we observe in the context of public school. In the context studied for several management weaknesses, depending on the managers to demonstrate lack of commitment and total lack of preparation with the administrative and pedagogical issues when they should act as lead in the evaluation of educational projects.

Keywords: School Administration, Leadership, Democracy

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	47
ANEXO B – Questionário dos Professores.....	48
ANEXO C – Questionários dos Alunos.....	49
ANEXO D – Questionário dos Funcionários.....	50

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I - GESTÃO ESCOLAR	13
1. 1 Contextualização	13
1. 2 Gestão Democrática na Escola (problemas/ inovações).....	24
1. 3 Gestão Escolar no Ceará das Mudanças - período de 1995, 1998 e 2009...28	
CAPÍTULO II - O ESTUDO.....	34
2. 1 Contextualização do estudo e diagnóstico da escola.....	34
2. 2 O Projeto Político Pedagógico da Escola.....	36
2. 3 Análise dos questionários dos professores.....	38
2. 4 Análise dos questionários dos alunos.....	40
2. 5 Análise dos questionários dos funcionários.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	45

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo compreender a Gestão Escolar dentro do contexto de uma escola pública municipal do município de Fortaleza, no Estado do Ceará, tomando como referência as ações de liderança e de democracia. Atualmente, a Gestão Escolar constitui-se numa atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas dos estabelecimentos de ensino.

O tema central deste trabalho se constitui em uma dimensão de suma relevância para a área educacional, pois através dela podemos observar a escola e seus problemas. Discutir a Gestão Escolar requer pensar em gestão social, política, administrativa, humana e pedagógica. Essas dimensões deveriam ser avaliadas e ajustadas conforme o funcionamento da escola.

A Gestão Escolar assim como a Gestão Educacional requer que o gestor seja sensível e preparado para atuar em sua missão, mas não é o que percebemos no contexto das escolas públicas municipais. Os gestores demonstram falta de compromisso e total despreparo com as questões administrativas e pedagógicas.

Estudos feitos em escolas apontadas como eficientes, mostram que seus gestores atuam com liderança pedagógica na avaliação dos projetos pedagógicos, dão apoio ao planejamento, ao ensino e a aprendizagem e ainda acompanham o desenvolvimento dos alunos, professores e funcionários. Sem contar que, ainda proporcionam um ambiente positivo e solucionam os possíveis conflitos que surgem no cotidiano da escola.

Esse ambiente confere satisfação a todos que fazem a instituição escolar. Por isso todos devem trabalhar em conjunto para melhorar a qualidade deste ambiente, sendo que neste “todos”, estão inseridos, além do gestor, os professores, os funcionários, os técnicos, os pais, a comunidade e os alunos.

O Gestor Escolar ao refletir sobre as ações que devem ser implementadas na escola não pode ter medo de agir, de criar as condições para que todos que atuam na instituição possam desenvolver seus trabalhos da melhor maneira possível. (CAMPOS, 2009)

Com base neste contexto, o gestor escolar tem o compromisso de assumir não só a parte pedagógica, mas pensar a instituição como um todo. É sua

responsabilidade compreender os conflitos e apontar caminhos para a sua solução. Percebemos, através do nosso trabalho, que este perfil de gestor mencionado e idealizado, não faz parte da escola pública municipal participante de nosso estudo.

O estudo tem como objetivo geral conhecer a Gestão Escolar dentro do contexto de uma escola pública municipal no município de Fortaleza, Ceará, e tem como objetivos específicos: analisar o trabalho pedagógico realizado na escola municipal que chamaremos de “Escola X”; investigar como se dá o processo de liderança na escola e quais seus indicadores; identificar quais as limitações e quais os avanços da Gestão Escolar; avaliar a relação dos gestores com os alunos, os professores e a comunidade; analisar os fatores que interferem na Gestão Escolar e conhecer como a gestão democrática pode contribuir para melhoria da qualidade do ensino.

Desenvolvemos a temática utilizando como metodologia a pesquisa exploratória qualitativa, tendo como instrumentos metodológicos a aplicação de questionários e a observação direta. Também recorremos à pesquisa bibliográfica. Para dar um maior suporte teórico, nos embasamos em diversos autores, dentre eles: Alonso (1976), Campos (2009), Frigoto (1997), Gadotti (1997), Hora (1994), Lück (2000, 2001 e 2002), Lyndaker (1996) entre outros. Também utilizamos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 9394/96) e a Constituição Federal de 1988.

O trabalho está estruturado em dois capítulos: Gestão Escolar e Estudo. O primeiro contextualiza a Gestão Escolar buscando os fundamentos teóricos para realização da pesquisa. O segundo contextualiza a escola onde a pesquisa foi realizada e analisa os resultados do estudo através da análise dos questionários aplicados nos segmentos escolares.

CAPÍTULO I

GESTÃO ESCOLAR

1.1 Contextualização

A Gestão Escolar constitui uma dimensão de extrema importância para a área da educação, pois por meio dela observa-se a escola e seus problemas educacionais de forma global. A Gestão Escolar não se esgota no âmbito da escola, pois está estreitamente vinculada à gestão do sistema educativo. (LÜCK, 2000)

Apesar de ser tema recorrente em estudos e discussões da área educacional, a Gestão Escolar ainda hoje é confundida com a Gestão Educacional. Para entendermos suas diferenças precisamos compreender as concepções do que é macro e o que micro quando pensamos em organização da educação. Na Gestão Educacional basta situarmos no âmbito macro, no qual se encontram os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Já a Gestão Escolar, situada no nível micro, onde se encontram as escolas e o trabalho desenvolvido nas mesmas. É importante ressaltar que, apesar de existirem diferenças quanto ao nível em que estão situadas, elas implicam numa interligação ao articularem suas ações em busca dos mesmos objetivos, como a formação de qualidade para a população.

Quando falamos em Gestão Escolar logo nos vem à mente a reforma da educação. Apesar de atualmente ser muito conceituada e debatida pelos especialistas em educação ela tem se constituído num verdadeiro enigma. Para Lück (2002), a gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões da área.

Atualmente a expressão Gestão Escolar ou administração escolar, esta última sendo uma nomenclatura já obsoleta, tem sido alvo de muitos estudos, pesquisas e discussões polêmicas dentro e fora da escola, devido os acontecimentos a ela relacionados. A expressão requer e representa uma mudança de postura e um novo enfoque de organização das questões escolares. Neste sentido, requer falar de liderança, princípios de autonomia e participação, assim

como falar de responsabilidade compartilhada, o que pode ser traduzido de certa forma como democracia.

Em linhas gerais, gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente, necessitando de pessoas esclarecidas nas tomadas de decisões, exigindo ações orientadas e planejamento. O conceito de gestão no universo educacional está associado ao fortalecimento do processo de democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias na sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

A responsabilidade atribuída à Gestão Escolar implica em colocar a escola como um espaço democrático, de diálogo entre as pessoas, e principalmente entre os atores da escola. Em outras palavras, coloca a escola como espaço de ações diferenciadas e paradoxal, daí a necessidade de haver uma real articulação entre os diversos segmentos que a compõem (professores, pais, alunos, funcionários), para que juntos possam realizar o que propõe a democracia, que é participar ativamente dos processos decisórios, através de ações articuladas e conjuntas.

Considerando que a formação da sociedade se dá pela ação e que compactuamos da ideia da escola como um organismo vivo e dinâmico, podemos entender que esta concepção tem sintonia com nossos princípios. A tônica da gestão na escola é o conhecimento, ou seja, a gestão do conhecimento e das pessoas. Pauta-se pela co-gestão, visto que nem sempre a direção é eleita, devendo, portanto, estar constantemente aberta ao diálogo.

Atualmente, grande parte do trabalho da gestão é administrar eventos que decorrem dos desafios econômicos e éticos (que visam à maximização dos recursos em função do espaço e do tempo) causados pelos defeitos desagregadores da concentração de poder e renda dos setores financeiros. Na escola isto é traduzido no modo de tratar o ensino e a aprendizagem dos conteúdos, na geração dos novos conceitos e ideias nas relações humanas e na convivência social.

A gestão do conhecimento em educação tem impacto direto na preservação da vida e em todos seus aspectos. Nesta perspectiva, a competência técnica pode ser utilizada para a seleção de alguns mecanismos e dispositivos que já estão até certo ponto desenvolvidos, aplicados e testados pelas empresas com vista na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

É preciso compreender que grande parte dos esforços gastos para o exercício da gestão ocorre em função de um sistema burocratizado e baseado em normas de condutas e padrões organizacionais ditados e avaliados externamente. Este modelo exige que o gestor saiba trabalhar, não só para a produtividade, mas também para um bom clima organizacional, para a obtenção de consenso e diminuição dos conflitos, atuando como mediador e articulador das atividades escolares. Para que seja prática continuada é necessária a ênfase na composição equitativa de cada segmento interessado e a integração entre professor e aluno para que o ensino e a aprendizagem fluam livremente.

A educação é um subsistema de um sistema maior de Gestão Educacional/prefeitura/estado/país. As expectativas sistêmicas afetam em todos os sentidos a vida do conjunto de pessoas que se une para empreender algum bem ou serviços destinados à população. Nesse sentido a organização do estado enquanto estrutura política é exercida de acordo com um determinado regime político o que influencia as diversas formas de organização (FRIGOTO, 1997).

Desta forma, a finalidade social é um objetivo da dimensão institucional enquanto fenômeno de poder que permeia todos os atos sociais, e que funciona como um aspecto ideológico da legitimação da ordem social vigente sob determinado regimes políticos e forma de governos. Sendo assim, a escola também está sujeita as determinações conjunturais e aos imperativos da estrutura.

As finalidades sociais da escola apresentam-se num campo contraditório que condiciona seu projeto pedagógico, bem como de venda do seu projeto político, econômico e de formação. Tais requisitos são hoje exigência de um mundo governado pelos imperativos da tecnologia e da informação.

Podemos olhar para a escola enquanto organização social tanto na sua razão, proporção histórica organizacional, quanto na sua dimensão cotidiana e humana, onde pessoas não só executam seus trabalhos, mas também convivem.

O pensamento de Snyders citado por Hora (1994), afirma que a escola não é só uma agência reprodutora das relações sociais, na verdade a escola é um “*locus*” onde forças contraditórias próprias do capitalismo se defrontam.

No entanto, quando a educação é dialética e libertadora, a escola torna-se uma arena onde grupos sociais lutam por legitimidade e poder. Este ambiente permitiria a ação de intelectuais orgânicos no sentido de desenvolvimento de práticas mais democráticas.

Segundo a autora, a democratização da educação passa pela democratização dos processos existenciais no interior da escola.

A escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capaz de responder às demandas sociais (HORA, 1994, p.34).

Que princípios educativos seriam esses? Aqueles que contribuem para a democratização, como a ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos processos administrativos e pedagógicos (HORA, 1994).

Na história política da educação, a luta de diversos grupos e setores progressistas da sociedade para a democratização do ensino e autonomia da escola, através da participação na gestão do ensino, obteve um grande êxito ao ser instituído, conforme o artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988, e o artigo 3º, inciso VIII da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9394/96) a gestão democrática do ensino público como possibilidade de instalação de uma democracia participativa e o exercício direto do poder (GADOTTI, 1997).

Além de ser vista como uma organização social, a escola pode ser entendida como um subsistema do sistema educacional, ou seja, ser interpretada e julgada como capaz de criar e determinar formas próprias de se posicionar frente à realidade do país, participando diretamente de seu desenvolvimento econômico, político e cultural, ainda que, a primazia sobre a sua organização seja de um segmento maior (município ou estado). Na visão de Gadotti (1997) a escola cidadã, em princípio, é toda escola que pode realizar uma educação orientada para a formação da cidadania ativa e para o desenvolvimento. A escola "(...) é aquela que contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de ensino" (p. 16).

Alonso (1976) diz que a direção de escolas antes reproduzia tal organização e os comportamentos designados pelos modelos de administração pública, que por sua vez, tinha sua base na administração empresarial e clássica, com forte característica burocrática.

Observa-se que é com a Lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que a escola passa a ser considerada como organização

social, com atribuições institucionalmente estabelecidas, surgindo daí novos papéis que deveriam adaptar-se as mudanças e preparar para o desenvolvimento econômico. A administração escolar deveria incorporar, junto dos procedimentos tradicionais, novas funções em nome da eficiência administrativa. Assim, tal como na empresa, os especialistas seriam admitidos como integradores dos esforços desenvolvidos por professores e alunos para garantir eficiência, evitar a dispersão e assegurar resultados (BRASIL, 1996).

Neste caso as funções e o papel do diretor escolar, conforme Alonso (1976) incluiu uma série de exigências com vistas ao empreendimento de mudanças na concepção de gestão escolar que deverá levar a revisão e redefinição de papéis dos diversos atores.

A liderança participativa deverá reduzir a resistência existente em relação às metas da organização. A tomada de decisão em grupo não só a nível da escola, como nos escalões mais altos da hierarquia burocrática, daria força motivadora que permite o cabal desempenho das funções dos professores e diretores (LYNDAKER, 1976, p. 72).

Acredita-se que apenas pessoas conscientizadas e responsáveis, agindo politicamente, poderão melhorar a situação caótica em que se encontra a escola nos dias atuais. As decisões a respeito dos trabalhos escolares devem partir da própria comunidade onde a escola está inserida e de sua realidade, para garantir que os interesses e necessidades da clientela e da própria comunidade sejam colocados em primeiro lugar.

O aspecto mais relevante para uma mudança qualitativa na escola pública é os agentes educacionais terem firmeza e coragem para empreender debates e discussões político-sociais e organizar e estimular os educandos e a comunidade interna e externa no desenvolvimento de programas educativos e projetos sociais que possam estimular a participação, o comprometimento com os aspectos sociais.

A consciência política do docente é que poderá permitir um salto qualitativo em relação ao uso eficaz do conhecimento científico e tecnicamente organizado, para uma mudança de carácter eminentemente interna do sujeito, no que se refere à sua própria consciência de participação na vida político-social (VIANNA, 1986).

É importante questionar: Que tipo de cidadão a escola pública deseja formar? Um trabalhador para ser um profissional produtivo a serviço do sistema econômico ou um cidadão consciente capaz de compreender o seu papel social?

Conseqüentemente, a comunidade é levada a tomar consciência de suas necessidades e problemas, dialogar sobre eles para descobrir a melhor solução, com criatividade e consciência.

Dessa forma, o Planejamento Participativo torna-se mais realista e objetivo, propondo soluções mais conscientes e substanciais. Além disso, a união de todos, para um fim comum, imbuí todo o processo de uma força de atuação muito grande, ampliando o horizonte de decisão, divisão de trabalho e de responsabilidades. Toda uma comunidade decidindo, atuando, garantirá em grande parte a realização das ações, inclusive junto aos órgãos governamentais, diminuindo o risco da descontinuidade administrativa decorrente do próprio sistema, podendo, inclusive, criar projetos e pressionar os órgãos públicos com verbas para as melhorias da escola.

Outra grande vantagem do Planejamento Participativo reside na ação dialógica que o caracteriza. Da discussão, negociação, trocas, vira a canalização positiva dos interesses diferenciados. O estudo e a ação participativa aos poucos se aperfeiçoam, lançando sementes para um verdadeiro processo de mudança social, a partir da ação consciente das obrigações em função do bem comum.

Aprender a conviver e aceitar propostas da maioria é bastante difícil para pessoas acostumadas a mandar, direcionar, oprimir, destruir. Estas posturas podem ser reeducadas à medida que possa haver uma cooperação e interação entre o grupo.

A transferência de responsabilidade da gestão para as próprias escolas tornou-se uma das ideias mestras que compõem o cenário da administração escolar nos dias atuais. Contudo, deve-se considerar que a complexidade de implantação da Gestão Escolar se centra nas dificuldades de reverter os antigos paradigmas centralizadores, que geraram a falta de iniciativa dos atores educativos de participar ativamente das decisões da escola.

A gestão democrática escolar depende diretamente do desempenho das competências profissionais de cada indivíduo na escola, e se estabelece em uma rede de relações em que cada profissional desempenha o seu papel com o outro numa rede de relações que incluem recursos humanos e cooperação na tomada de decisões. Neste contexto, é fundamental, discutir o papel da participação da comunidade interna e externa, em face de uma nova realidade que passa necessariamente pela discussão das questões da administração escolar, tendo

como centro a problemática vivida no interior da escola, ou seja, apontando como eixo central na discussão, a escola como o local onde se dá a apropriação de serviços educacionais.

Na história da educação brasileira, as preocupações concernentes à administração escolar estiveram na maioria das vezes relegadas à articulação do sistema nacional de ensino e os vários órgãos que o compõem. A administração da educação, então, por muito tempo ficou circunscrita à gestão e à implementação das políticas públicas no setor.

As transformações processadas no mundo atual não só exigem da escola que esta repense seus padrões de escolarização e seus objetivos formativos como também colocam em xeque sua própria organização interna. Há pressões em torno do que se ensina para quem se ensina e para quem se ensina. Ao mesmo tempo em que esses padrões são questionados pela própria dinâmica de reestruturação capitalista, são também pressionados pelos movimentos sociais, pela pressão exercida de dentro para fora da escola.

Como educadores, vivenciando a realidade caótica porque passa a educação pública no Brasil, sentimos necessidade de investigarmos as causas que provocam tal realidade e estudarmos algumas alternativas para melhorá-la. Deparamo-nos assim com um "gargalo" no sistema educacional, que não é o único, mas talvez uma das principais causas que contribuem para a manutenção dessa realidade, que é a administração escolar exercida de forma autoritária e centralizada.

A educação brasileira, da mesma forma que os outros setores da vida nacional, passou um longo período sendo vítima do autoritarismo antidemocrático que marcou nosso país desde sua colonização. Reformas foram efetuadas em todos os níveis do sistema educacional de cima para baixo, sem nenhuma participação das classes - educadores, educandos, pais e a sociedade civil - envolvidas no processo. Foram nesse contexto que se formaram e escolhemos nossos dirigentes escolares. Pessoas que não viveram ao longo de sua formação atos de democracia, autonomia, participação nas decisões e no fazer das atividades dentro e fora da escola.

Vítimas dessa estrutura autoritária e centralizadora que rege até hoje nosso sistema educacional, essas pessoas carregam em sua personalidade vícios de autoritarismo, dependência e obediência que dificultam a integração da comunidade

na Gestão Escolar, contribuindo para o quadro atual que apresenta as nossas escolas públicas: altos índices de evasão e reprovação, baixa qualidade do ensino, profissionais da educação desmotivados e descomprometidos.

A escola pública deve partir de um novo paradigma, mais transparente e desmistificador das ideologias que se mesclam no cotidiano escolar e de certa forma incorporam uma consciência social. O caráter ambíguo da educação e a forma como o erro e a verdade se confundem nas relações internas da escola se encontram profundamente arraigadas no processo histórico.

Como devem os gestores escolares suplantar tais desafios? O caminho se orienta na participação ativa, na superação do comodismo e na reflexão sobre sua prática e competência para lidar diretamente com os recursos humanos mais importantes: os professores, que constituem o corpo dos projetos e planejamentos da escola.

Desta forma o alicerce de competências para o profissional de gestão está centrado no desenvolvimento de um trabalho diagnóstico, que exige o máximo possível de bom relacionamento de grupo e interpessoal. Certamente, a postura diante desta nova realidade requer competências para desfrutar de sua autonomia, com segurança.

Sobre tais desafios Contreras (2002) define com muita precisão:

A gestão escolar tem que se defrontar com sua própria decisão sobre a prática que realiza, porque quem pessoalmente se projeta em sua relação, para gerar influências, devendo decidir ou assumir o grau de identificação ou de compromisso com as práticas educativas e políticas na escola (CONTRERAS, 2002, p. 78).

Discutir na Gestão Escolar formas de se administrar uma escola, tomar decisões individuais ou coletivas, implica em tecer algumas considerações sobre o próprio processo de civilização humana, inclusive no nosso país. Já que nosso sistema de sociedade é a consequência histórica fruto da colonização que tivemos.

Desde os primórdios da civilização, o homem, percebendo que não resolveria todos os seus problemas individualmente, procurou se agrupar para defender-se dos perigos da própria natureza. Por pior que sejam as ações e decisões coletivas, mesmo que elas tenham efeito negativo ajudam no aprendizado e desenvolvimento de grupo para ações e decisões futuras. Porém, no Brasil, pela forma de colonização e pelo desenvolvimento social excludente e individualista,

criamos uma verdadeira cultura autoritária, percebida facilmente nas referências comumente feitas ao governo.

Quando falamos em Governo (Federal, Estadual e/ou Municipal) geralmente nos referimos ao Presidente, ao Governador e ao Prefeito, esquecendo que nessas três instâncias o governo é composto por três poderes e não somente pelo Executivo. O mesmo ocorre em nossas escolas. Da mesma forma acontece quando falamos em direção, nos reportamos imediatamente na figura central do diretor e esquecemos que a direção é formada por um grande grupo – a secretária, a vice-diretora, os coordenadores e o conselho escolar, mas, a nossa cultura individualista e a falta de amadurecimento em decisões coletivas centralizam toda a ação escolar na figura do diretor.

Raimundo Faoro no seu livro “Os donos do poder” nos mostra que a esta concepção patrimonialista introduziu-se no Brasil desde a colonização, e continua concentrando poder no chefe do executivo.

Patrimonial, Estado Patrimonial, Monarquia Patrimonial derivam do conceito de *patrimonium*, cuja literal tradução poderia induzir a equívocos. Há, ao lado da propriedade da Coroa, a propriedade particular, reconhecida e assegurada pelos príncipes. Sobre a propriedade — dos reis ou dos particulares — há uma sobrepropriedade, identificada com o território, abrangendo o comando - mal separado do domínio - sobre coisas e pessoas, sobre todas as coisas e todas as pessoas. Esta sobrepropriedade, identificando o poder com a coisa sobre a qual se exerce, leva a considerar o habitante do território com o súdito, sobre o qual paira o poder do príncipe. Resto moderno da doutrina patrimonial será o discernir no direito, atualmente indenizável, em respeito à propriedade privada. No Estado Patrimonial havia latente o poder de comando, direção e apropriação sobre pessoas e bens, sem que os súditos pudessem ligar, no caso de inversão da propriedade ou exigência de serviços, indenizações ou compensações. No fundo - nas formas puras de patrimonialismo, formas realmente construídas — o domínio seria uma concessão do príncipe, como concessão era toda a atividade econômica (FAORO, 1975, p. 28-29).

Atualmente o que existe é uma estratégia de manipulação pelos que detém o poder no sentido de continuarem tomando as decisões e fazendo com que a população acredite serem tomadas por ela. A atuação da população limita-se a legitimar decisões já tomadas. Vemos isso com clareza na participação popular nos diversos conselhos federais, estaduais e municipais criados. O que existe é uma desconcentração de atividades, e não uma descentralização de decisões. As normas republicanas burguesas, embora formalmente democráticas, geraram não direitos e deveres, mas favores e obrigações.

E a escola não ficou alheia a todo esse, “processo sonegador da autoafirmação pessoal pela participação nas decisões coletivas” (ROMÃO, 1997, p. 26), até mesmo porque com grandes restrições só recentemente tem escolhido seus representantes, o que não é o suficiente, já que pelo despreparo ainda de nossa população, o sufrágio mesmo quando o universalizado, não se caracteriza por uma proposta de indivíduos com competências, mas onde se julga relações políticas. Isso está presente nas indicações para diretores de escolas municipais, onde prevalece a amizade, os favores prestados, a empatia pessoal e o partido da situação.

Nossa colonização foi marcada por uma exploração predatória, onde os colonizadores que aqui chegaram não buscavam construir uma nova Pátria, e sim, extrair nossas riquezas levando-as para a Metrópole. Nossos colonizadores não tinham como finalidade construir suas vidas aqui, a colônia era apenas um empreendimento mercantil, fonte de enriquecimento rápido para assim voltar a Portugal. Este fato dificultou a construção de uma sociedade baseada em princípios democráticos e participativos e quando houve necessidade de povoá-la, instalou-se a sociedade escravista (senhores x escravos) sem a menor possibilidade de participação popular na tomada de decisões. Esse modelo de sociedade brasileira que separa os mandantes dos que executam passou da Sociedade Escravista para o Coronelismo e atualmente sobrevive nas formas atuais de governo exercidas em nosso país.

Inúmeros obstáculos ao longo de nossa história foram sendo levantados desde a colonização até a ditadura militar - que sonegaram todos os direitos aos cidadãos brasileiros como a desintegração das associações de classes, extinção dos movimentos estudantis, isto importou numa população apática, alienada inconsciente do seu papel de cidadão crítico, dono de seu saber, capaz de decidir e agir - em busca da transformação social.

A escola reproduziu e continua reproduzindo a ideologia dominante quando estimula os que têm mais condições e chegam em primeiro lugar, desprezando os demais. Estabelece uma separação entre os que mandam e os que devem obedecer sem discussões. O aluno não é visto como uma pessoa, sujeito de sua própria educação, mas como objeto passível de manipulação por aqueles que detêm o poder.

Neste sentido, o professor é visto como dono do conhecimento cultural, enquanto alunos são meros expectadores ignorantes, dispostos a aceitarem tudo

que é transmitido sem críticas nem sugestões, inibindo sua capacidade de iniciativa, criação, embotando assim sua inteligência. Os educadores acomodam-se com as primeiras dificuldades práticas ou simplesmente desistem de lutar para a transformação social, tão ardorosamente defendida em seus discursos democráticos. A escola condiciona seus membros (funcionários, professores e alunos) a se comportarem segundo os padrões dominantes através de um sistema de punições e recompensas.

O indivíduo que questiona, não aceitando as injustiças internas e externas, fugindo às regras estabelecidas, é punido através de repreensões, ameaças, castigos, suspensões, desprezos, notas. “O dito bem comportado” recebe tratamento diferenciado, elogios, medalhas, boas notas. Desse modo, ou o indivíduo se revolta causando assim sua marginalização, ou se enquadra nos padrões autoritários exigidos para evitar as punições.

Outro processo bastante observado, por meio do qual a escola contribui para a manutenção do autoritarismo vigente na sociedade, é a segregação da vida escolar. Embora se situando numa comunidade, é rara a escola que está integrada na vida comunitária. Geralmente a escola e comunidade formam mundos separados e independentes. A escola não participa, nem discute com pais, alunos e sociedade os problemas locais, ou seja, não prepara o aluno para intervir em sua comunidade, a começar pelos conteúdos, onde não são abordados os problemas locais, da realidade diária dos educandos.

A nota também é usada de forma errada, serve apenas para classificar os alunos em faixas diferentes. Onde o ideal seria promover cooperação, a união, participação e a superação coletiva das dificuldades, dentre elas a violência.

A prática autoritária da escola pública está tão viva que o discurso liberal mal consegue encobri-la. Alguns diretores escolares se dizem democratas apenas por permitirem que alguns alunos e professores participem em alguma decisão. O que o discurso não encobre totalmente é que, se a participação depende de pessoas que permitam sua manifestação, então a prática não pode ser considerada democrática.

Democracia não se concede, se realiza: “não existe o ditador democrático” (PARO, 1997, p.19). Se para democratizarmos as relações escolares precisamos de diretores (líderes) magnânimos que concedam a democracia, poucas chances

teremos de contar com um ensino verdadeiramente voltado para as necessidades do corpo discente, pertencente a nossa classe trabalhadora.

Na minha escola sempre reúno a classe estudantil para organizar os jogos interclasses. Eles fazem juntamente com o professor de educação física as tabelas, definem os horários dos jogos, pintam a quadra, limpam o campo, etc. Só fiscalizo para saber se vai indo direitinho (CREDE-10. Depoimento de uma Diretora Escolar, 1988).

Os avanços tecnológicos e as novas exigências do mundo do trabalho têm requerido das direções escolares competências e habilidades para um trabalho educacional ajustado às mudanças constantes. Assim, a Gestão Escolar constitui-se numa atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas dos estabelecimentos de ensino.

Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a situação atual, que faz a democracia depender de concessões governamentais e de líderes bem-intencionados, e criarmos mecanismos que construam um processo essencialmente democrático, da regulamentação do princípio da gestão democrática do ensino público (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, artigo 206, 1988).

1.2 Gestão democrática na escola (problemas/ inovações)

A gestão democrática em educação está intimamente articulada com o compromisso sócio político, com os interesses reais e coletivos, da classe dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e benefícios que transcendem os limites da ação escolar.

Campos (2009) ressalta que o processo democrático tem seus desdobramentos a partir das relações de poder, sob a perspectiva interna e externa. O movimento para a construção de uma escola democrática foi amadurecendo e se consolidando a partir da escolha de diretores, da instalação de conselhos escolares até as experiências das práticas participativas na gestão da escola.

A possibilidade de uma ação de Gestão Escolar na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações desenvolvidas na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo e

pedagógico. Exige-se então do Gestor Escolar uma compreensão da dimensão política de sua administração, respaldada na ação participativa, para assim romper com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizada da burocracia que atravessa a dominação das organizações modernas.

A esse respeito Campos (2009) ressalta que

um dos problemas mais graves que a escola enfrenta sobre a gestão escolar é a relação entre o administrativo e o pedagógico. Esta reflexão nos remete a uma interpretação crítica do paradigma que constitui o núcleo central do debate contemporâneo que se debruça a teoria da administração escolar (CAMPOS, 2009, p.27-28).

Na educação, do ponto de vista legal, houve vários avanços, entre eles a garantia de gestão democrática no ensino público, como exposto na Carta Magna de 1988.

Art. 206 - "O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: 1.1 - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (CF. 1988; Art. 206, Inc. VI).

Esse dispositivo constitucional procura assegurar o caráter democrático do ensino público, de tal forma que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercícios do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano.

Os princípios educacionais definidos pela Constituição Federal foram amplamente aprofundados na elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/96 – que estabelece o princípio da gestão democrática no sistema educacional público e a garantia de qualidade do ensino em todos os níveis.

Art. 3º- O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII. Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; LX. Garantia de padrão de qualidade (SOUSA, 1997, p. 09).

Essas diretrizes constituem referências sob as quais a escola deve fundamentar sua prática político-pedagógica e procurar desenvolver concepções de gestão que priorizem a dimensão democrática e incentivem a participação e a responsabilidade social pelo planejamento e pela avaliação institucional.

Na discussão e na revisão das práticas pedagógicas e das formas de Gestão Escolar, constitui um ponto importante a necessidade de se pensar a gestão democrática a partir de três vertentes:

1 - participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola;

2 - criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa quanto poder decisório e uma função política bem definida dentro da estrutura escolar;

3 - repasse de recursos financeiros às escolas e conseqüentemente aumento de sua autonomia.

Mas o que é mesmo gestão participativa e como construí-la? A gestão participativa é normalmente entendida como a forma regular e significativa de envolvimento de todos os segmentos (direção, funcionários, pais/mães, alunos, professores) da comunidade escolar no estabelecimento de objetivos, nas soluções de problemas, na tomada de decisões, no desempenho das funções, execução das tarefas e no processo de avaliação da escola.

Democratizar a gestão é partilhar decisões com a comunidade escolar. Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da Escola (CENPEC. 1994 p. 8).

Gestão colegiada é portanto o gerenciamento pedagógico e administrativo-financeiro do processo de ensino-aprendizagem, com a participação efetiva e organizada de todos os segmentos da comunidade escolar, através da cooperação, em busca da educação de qualidade (CEARÁ, 1996 p. 19).

O próprio conceito de gestão já traz inserido a ideia de participação, isto é, do trabalho coletivo, de um grupo analisando situações, elaborando e executando projetos, decidindo e agindo conjuntamente. Entretanto, como construir essa tão sonhada gestão participativa com o modelo de Gestão Escolar que temos? Modelo esse, baseado numa estrutura administrativa autocrática, vertical e hierarquizado? Fundamentada numa rede de ensino ou num sistema educacional burocrático e fechado que não admite, ou que, no mínimo, dificulta a participação de seus representantes e as representações dos segmentos escolares e comunitários na gestão da unidade e na escola de seus próprios dirigentes?

Existem inúmeros fatores que contribuem para a não participação da comunidade na escola. Podemos destacar:

1 - a ausência de programas educacionais sérios, consistentes e permanentes, que possibilitem a capacitação dos segmentos escolares para conhecerem a vida escolar e assim participarem efetivamente;

2 - a falta de uma política educacional valorizando educadores, estabelecendo planos de carreiras e remuneração digna. E não o que está ocorrendo atualmente, a perda dos restritos direitos da classe;

3 - a inexistência de uma legislação apropriada que regule os princípios de uma gestão democrática escolar pública, para que as experiências democráticas acumuladas nos Estados e Municípios brasileiros tenham o devido respaldo legal e para que não sejam interrompidas apenas pela vontade do chefe do poder executivo;

4 - é preciso também que uma série de medidas políticas, sociais e econômicas sejam tomadas no país para que conquistemos a justiça social.

Para chegarmos às soluções desses problemas é preciso primeiro analisar as formas de escolha do diretor e identificar alguns princípios inerentes à implementação de uma gestão escolar democrática, algumas atribuições fundamentais dos diretores no exercício de suas funções que devem ser compreendidas por todos os segmentos que compõem a comunidade escolar.

Escolher e designar dirigentes escolares no sistema educacional público brasileiro ficou sempre a cargo dos chefes do Poder Executivo. O processo de escolha democrática começou na década de 60 quando em 1966, os colégios estaduais do Rio Grande do Sul realizaram votação para diretores escolares com base em lista tríplice. A partir dos anos 80, chegando até os dias atuais, tem havido grande preocupação em relação aos processos de escolha de diretores, estimulando um permanente questionamento sobre o papel do dirigente escolar na construção de uma gestão democrática da escola pública.

Para efeito de análise existem quatro categorias usadas para a escolha de diretores escolares:

- Nomeação
- Concurso
- Eleição
- Esquemas mistos

Na nomeação o diretor é escolhido pelo chefe do executivo municipal, tornando-se o primeiro representante do poder executivo na escola, podendo assim

ser substituído a qualquer momento, de acordo com os interesses políticos e com as conveniências daquele que o escolheu, pesando assim, na definição do diretor escolar, critérios políticos e clientelistas.

O concurso é realizado através de provas ou de provas e títulos. Esse critério defende a moralidade pública e evita o apadrinhamento político. No entanto, não mede a capacidade de liderança do candidato frente à comunidade escolar.

A eleição é a manifestação da comunidade escolar que, através do voto direto escolhem seus gestores. Favorece a discussão democrática na escola, fóruns de debates sobre os projetos pedagógicos e o julgamento de propostas, por outro lado, o processo de eleição pode tornar-se um jogo de interesses políticos, já que a escola está inserida num contexto político de uma comunidade, isso pode atrapalhar o processo eleitoral democrático.

O misto é um combinado de diferentes formas no processo de escolha dos diretores. Isso já acontece nas escolas estaduais do Ceará, onde em primeiro lugar são aferidos os conhecimentos técnicos e experiências, com uma prova escrita e títulos, depois, com a eleição direta e voto facultativo, são aferidos a capacidade de liderança do candidato.

1.3 A gestão escolar no Ceará das mudanças - período de 1995, 1998 e 2009.

O Estado do Ceará marcou o início da Gestão Democrática nas escolas públicas no ano de 1995 com a eleição para diretores escolares. Através da Lei Nº 12.442, de 18/05/1995, que dispôs sobre o processo de escolha de Diretores de Escolas Públicas Estaduais de Ensino Básico, em cumprimento ao disposto na Constituição Estadual no item V do Artigo 215, que declara "gestão democrática da instituição escolar na forma de lei, garantidos os princípios de participação de representantes da comunidade" e no Artigo 220 "a organização democrática do ensino é garantida, através de eleições, para as junções de direção nas instituições de ensino, na forma que a lei estabelecer".

O Governador do Estado do Ceará, no uso das atribuições que lhe confere o Art.88 inciso IV e VI da Constituição Estadual c/c o disposto na Lei Nº12.442 de 18 de maio de 1995. CONSIDERANDO o princípio da gestão democrática do ensino ser uma exigência constitucional; CONSIDERANDO ser a gestão democrática do ensino elemento viabilizador de efetiva

participação da comunidade na definição dos destinos da educação nacional; CONSIDERANDO, ainda, a Escola como "ponto de partida" para tomada de decisões e encaminhamento das ações pedagógicas: CONSIDERANDO, enfim, as diretrizes do Projeto "TODOS PELA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE PARA TODOS" (CEARÁ, 1995. p. I)

Do ano de 1995 para o ano de 1999, em termos governamentais, praticamente nada se desenvolveu em prol de se construir verdadeiramente uma gestão democrática (pedagógica, administrativa e financeira) da Escola Pública no Estado do Ceará, pois só podemos falar em gestão democrática quando existe a concretização dos seguintes princípios:

- 1 -participação efetiva da comunidade escolar nas decisões;
- 2 -funcionamento efetivo do Conselho Escolar como mecanismo consultivo e deliberativo da gestão escolar;
- 3 -autonomia da escola.

No Ceará a participação da comunidade limita-se a escolha de diretores no processo eleitoral que em termos de leis sofreram algumas modificações nas eleições de 1995 e 1998.

No ano de 1995 os segmentos escolares (pais/mães e alunos) tinham seus votos com menor peso no resultado final da eleição do que outros segmentos (funcionários e professores), ficando assim nas mãos desses últimos a vitória ou derrota de uma chapa.

Art. 8º - Na definição do resultado final será respeitada a proporcionalidade de 50% (cinquenta por cento) dos votos para o segmento pais/alunos e 50% (cinquenta por cento) para o segmento professores/servidores (CEARA, 1995, p. 3).

Em 1998 o voto passou a ser universal, sem diferença de peso quanto ao segmento em questão. Sendo assim a eleição foi definida pelo segmento discente, já que representam a maioria de eleitores na comunidade escolar. Em termos de democracia tivemos um avanço, pois anteriormente (1995) quem decidia a eleição era a minoria (professores/funcionários), atualmente isso não ocorre. Como não existe diferença nos pesos dos votos de um segmento para outro e o segmento aluno é maioria na escola, este decide a eleição. Garantindo assim, o cumprimento de um dos princípios democráticos, que é a defesa do poder nas mãos da maioria.

Porém fica uma questão: será que esse segmento está consciente de seu poder e mais ainda, de suas responsabilidades nessa escolha? A comunidade

estudantil estadual é formada em sua maioria por adolescentes e jovens, cuja faixa etária está em torno de 12 a 25 anos, e muitos deles, sem uma sólida consciência política, estão sujeitos as influências da politicagem que rege as eleições no nosso país.

A última eleição, realizada no ano de 2009, para diretores escolares, mostrou casos de comunidades escolares bem amadurecidas politicamente, mas também bastantes casos em que predominou não só as propostas dos candidatos, mas os velhos padrões eleitoreiros como: troca de favores, simpatia, amizade, poder político local e poder econômico, tão comuns e corruptíveis na escolha de nossos representantes. Então, como falarmos em gestão democrática se a comunidade escolar ainda não está preparada para escolher, avaliar, julgar e eleger seus representantes por seus projetos? Só com uma vivência participativa chegaremos lá.

Além disso, em termos legais, nada existe na legislação em vigor que propicie a comunidade que elegeu o diretor a destituí-lo do cargo. A lei anterior afirmava que o diretor escolar seria avaliado anualmente no período de sua administração, porém não definia de quem seria a responsabilidade dessa avaliação e quais critérios seriam usados para avaliar.

Art. 12 - O período da administração do Diretor será de três anos, com avaliação anual de desempenho com base no Plano de Trabalho, podendo o mesmo concorrer outras vezes, desde que atendido o disposto nos artigos 1º e 2º da presente Lei (CEARA, 1995, p. 3).

Não existia nenhum item que colocasse poderes nas mãos da comunidade escolar para destituí-lo do cargo, ou seja, sua participação restringia-se ao processo de escolha e o diretor só perderia o cargo através de inquérito administrativo nos casos de faltas previstas no Estatuto do Funcionário Público.

Art. 31 - A demissão do(s) Diretor (es) somente ocorrerá nos casos previstos no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado, nas condições nele estipuladas, inclusive ao que se refere à Sindicância e ao Inquérito Administrativo.(CEARA. 1995. p.5)

Em termos práticos, não temos conhecimento de nenhuma unidade escolar em que a direção tenha sido avaliada anualmente, nem que a comunidade escolar, mesmo prejudicada, conseguisse destituir algum diretor.

Atualmente a referida Lei limitou ainda mais a participação da comunidade nesses termos, centralizando todo o poder no chefe do executivo, quando afirma:

§ 1º - A nomeação de que trata o caput deste artigo não retira a natureza do cargo de Diretor, podendo o Governador do Estado exonerar o ocupante do cargo em comissão, sempre que entender conveniente e oportuna a medida para administração (CEARÁ, 1998, p. 3).

Como falar em gestão democrática se o próprio processo de escolha é autoritário e centralizado? A formação e a escolha dos diretores escolares deveriam merecer uma cuidadosa atenção dos governos e dos órgãos públicos, no sentido de buscarem uma gestão escolar de qualidade. Mais não é isso acontece na realidade.

Outro exemplo de descaso com a gestão escolar foi o último concurso para professor na rede pública municipal de Fortaleza, onde acreditávamos que alguns problemas fossem sanados, mas não houve uma real melhoria de trabalho, pois as escolas atualmente contam com vários professores de contrato temporário para suprir as carências geradas.

Detectamos ao longo desses meses alguns problemas desse grupo que atrapalham não só o processo de gestão participativa na escola, como o mais grave, o aprendizado dos alunos. Podemos enumerar alguns:

- 1 - Constante rotação de professores (entrada e saída);
- 2 - Absenteísmo - muitas faltas ao longo do ano letivo geram grandes distúrbios na organização da escola e provocam o não aprendizado do alunado;
- 3 - Constante licenças para tratamento de saúde pessoal ou de familiares colocando substitutos não capacitados para ministrarem as aulas;
- 4 - Aversão ao planejamento tanto individual quanto integrado;
- 5 - Práticas educacionais tradicionais, aversão as práticas renovadoras pedagógicas;
- 6 - Desmotivação e acomodação tanto do grupo antigo como dos concursados;
- 7 - Descompromisso com a escola;
- 8 - Existência de outras atividades profissionais, colocando assim a função de professor da escola em segundo plano;
- 9 - Concepções ideológicas e educacionais diferentes inibem a integração do grupo;

10 - Falta de envolvimento em atividades extraclasse na escola.

O mais agravante é que esses problemas não são peculiares dos professores antigos que podem ser considerados “cansados” pela profissão, os novos professores concursados também chegam à escola cheios de “vícios”, vendo a docência na escola somente como um complemento de renda ou uma maneira de garantir uma renda econômica enquanto não aparece outro trabalho. Depoimentos como esse comprova esse fato:

Eu não gosto de ser professor. Estou aqui pelo dinheiro. Mas assim que aparecer outra coisa melhor, eu deixo a escola. Vou continuar estudando para outros concursos. Ainda bem que aluno de escola pública não cobra muito e a direção daqui é boazinha, diferente da Icapuí que exige planejamento, não pode atrasar, não pode faltar (Professor da E.E.F.M. João Barbosa Lima, setembro, 1998).

O magistério é hoje uma profissão pouco valorizada, principalmente por ter uma remuneração das mais baixas do mercado de trabalho. Há um grande número de profissionais que estão inseridos no magistério que não são comprometidos com a sua profissão, e não possuem dom para ensinar. Este fato gera grandes problemas para a administração escolar, pois essa falta de motivação será refletida no processo de aprendizagem, e é o aluno quem sofrerá as conseqüências.

Tomando como referência que a democracia é o sistema de governo que busca a universalização dos direitos a todos, podemos afirmar que a escola é lugar por excelência da promoção da educação de qualidade como um “direito humano inalienável”.

A gestão democrática pressupõe o compartilhamento de poder, descentralizando processos e tomada de decisões, levando a comunidade escolar a exercer seus direitos e deveres, definindo responsabilidades e papéis para o bom andamento do processo educacional (CEARÁ, 2005).

Este modelo de gestão permite uma maior clareza em relação à função social da escola, à proposta pedagógica e aos processos participativos (organismos colegiados). A sua concretização depende de todos os que fazem a educação: governos, escola e sociedade. O êxito da escola neste sentido depende da ação coletiva de seus membros e da reciprocidade entre eles. Dentre esses membros o professor ocupa papel fundamental (CEARÁ, 2005).

Para Campos (2009), o pedagógico tem sua identidade epistêmica vinculada à autonomia do sujeito e se fundamenta na razão pedagógica. A racionalidade conflita no seu conteúdo da racionalidade administrativa que se vincula a lógica instrumental. A possibilidade de diálogo no interior da escola é algo que acontece marcado pelas interações que se articulam no campo de uma racionalidade própria das práticas e vivências e dos saberes dos professores em ação. Com a complexificação das relações pedagógicas na escola surge no seu interior uma racionalidade específica dos saberes e dos fazeres docentes: a racionalidade pedagógica. Esta razão pedagógica promove o conhecimento dos professores o fortalecimento das ações e práticas necessariamente dialogadas e democráticas. Ou seja, a racionalidade pedagógica se realiza na ordem comunicativa.

CAPÍTULO II

O ESTUDO

2.1 Contextualização do estudo e diagnóstico da escola

Para investigar o papel da Gestão Escolar no contexto da escola pública municipal, é preciso aproximar-se dos sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem e dos sujeitos envolvidos nos aspectos administrativo e pedagógico da escola, neste caso, professores, alunos, funcionários e os próprios gestores. Buscamos fazer um acompanhamento mais concreto, visando observar a rotina deles no cotidiano da Escola Municipal “X”¹.

Após um estudo bibliográfico acerca do tema em estudo, buscamos neste capítulo mostrar ações da gestão através da aplicação de questionários junto aos segmentos da comunidade escolar mencionados acima. A análise destes questionários, juntamente com o relato de observação, permitiu-nos ter uma visão acerca do que pensam os alunos, os professores, os funcionários e os gestores sobre a gestão escolar na esfera municipal.

O local que serviu de campo de observação foi uma escola da Rede Pública Municipal de Fortaleza. A Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental (EMEIF) X, fica localizada no Bairro Parque Santo Amaro, periferia de Fortaleza.

A Escola “X” foi fundada no ano 2000. Seu nome verdadeiro foi em homenagem a uma líder comunitária do Grande Bom Jardim (em memória), que muito lutou por melhorias para o bairro. Antes, era uma escola da rede particular de ensino. Atualmente a escola conta com 2.114 (dois mil cento e quatorze) alunos e funciona do 3º ao 9º ano do Ensino Fundamental I e II nos turnos manhã e tarde e no turno da noite oferta turmas de Educação de Jovens e Adultos (EJA).

No turno da manhã funcionam: uma turma de 2º ano, duas turmas de 3º ano, duas de 4º ano, três de 5º ano, quatro de 6º ano, três de 7º ano, duas de 8º ano e uma de 9º ano. No turno da tarde funcionam: uma turma de 2º ano, uma turma de 3º ano, quatro de 4º ano, três de 5º ano, quatro de 6º ano, duas de 8º ano e uma de

¹ Os nomes, de pessoas e escola, são fictícios.

9º ano e no turno da noite funcionam turmas de EJA nos segmentos I, II, III, IV, V e duas turmas de PROJOVEM².

A escola pesquisada tem dois projetos mantidos pelo Governo Federal: O Escola Aberta, mantido pelo programa PDDE/FEFS (Programa de Dinheiro Direto na Escola – Funcionamento das Escolas nos Finais de Semana) que tem como objetivo principal abrir a escola para toda a comunidade nos finais de semana. Oferece oficinas de Bordados com Pedraria, Capoeira, Dança Folclórica, Produção de brinquedos e enfeites em EVA, Karatê, Futsal, Vôlei, Recreação, Leitura e Escrita, Trunfas, Cabeleireiro e Manicure. O outro Programa é o Mais Educação, mantido pelo PDDE/Educação Integral (Programa de Dinheiro Direto na Escola) que se destina em manter os alunos com distorção idade/série no contra turno, onde os mesmos possuem monitoria de Matemática, Letramento, Canto Coral, Karatê, Capoeira e Vôlei.

A escola também tem o projeto “Chão de Estrela” mantido pela Prefeitura de Fortaleza, sobre a orientação do professor de Artes – Francisco José Maia - do 6º ao 9º ano do turno manhã e tarde. Este projeto é de teatro e dança, já sendo conhecido por suas apresentações em festas folclóricas de vários municípios de Fortaleza como também em outros estados do Brasil.

A instituição também aderiu ao Projeto “Paz na Escola”, que é monitorado pelo Padre Gabriel e seus colaboradores: Ana, Mara e Liana³, sendo aplicado nas escolas públicas de todo Grande Bom Jardim que tem parceria com o CEJUPAZ – Centro da Juventude para Paz – buscando operacionalizar medidas preventivas e interventivas na perspectiva de promoção da cultura da paz nas escolas, em face da violência e os fatores potencialmente geradores de conflitos que puderem atingir alunos, pais de família e professores diretamente ligados à comunidade escolar.

A clientela atendida nesta escola é constituída de famílias de baixa renda com os mais diversificados problemas socioeconômicos e também dos mais diferenciados tipos de constituição familiar. Abrange alguns bairros do Grande Bom Jardim: Parque Jerusalém, Parque São Vicente, Parque Santa Cecília, Granja Lisboa, Canindezinho, Urucutuba, Parque Santa Maria, Jardim Jatobá, entre outros.

² PROJOVEM – Programa Nacional de Inclusão de Jovens mantido pelo Governo Federal direcionados a jovens de 18 a 24 anos que tenham parado de estudar na 4ª série do Ensino Fundamental.

³ Nomes fictícios.

Quanto ao quadro de profissionais, a escola conta com pessoal terceirizado, temporário e efetivo da Prefeitura Municipal de Fortaleza. No grupo de efetivos conta com a Direção Geral, Coordenação Pedagógica e alguns professores que também são temporários. Como terceirizados tem: secretária, pessoal de serviços gerais, cozinha, portaria e vigilantes.

Com relação à estrutura física, possui cerca de 20 salas de aulas, além das salas destinadas a direção, secretaria, conselho escolar, almoxarifado, cozinha, depósito de merenda escolar, quarto dos freezers, coordenação pedagógica, biblioteca, informática, áudio visual, alguns banheiros, uma mini sala para o Programa Escola Aberta, uma mini sala para Programa Mais Educação, uma mini quadra e uma quadra maior, ainda descoberta e necessitando com urgência de reparos e reformas, pois é ponto de lazer e divertimento das crianças e da comunidade local.

Todos os professores têm nível de graduação, alguns já são pós-graduados, sendo que dois professores possuem mestrado e há uma professora cursando doutorado em Portugal.

Cabe mencionar que o trabalho da biblioteca funciona ativamente de acordo com o agendamento de cada professor para sensibilização à leitura, como também para empréstimo de livros. Esta conta com uma enorme variedade de livros, onde os alunos têm acesso a diferenciados gêneros textuais e também a uso de jogos como dominós, damas, de memória, xadrez entre outros.

2.2 O Projeto Político Pedagógico da Escola

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento legal, constituído como parte dos documentos obrigatórios da escola. Em sua construção os educadores refletem sobre o papel social da educação em geral e da instituição em particular. É um instrumento básico para a efetiva construção da democracia na escola. Nele está inserida a visão de sociedade, de homem e de educação que a escola quer formar.

Pela leitura realizada do PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola, observa-se que este objetiva uma proposta pedagógica baseada no construtivismo, procurando desenvolver um trabalho educativo voltado para a realidade sócio-

cultural de seus alunos, respeitando ritmos e níveis de cada um e acreditando que todos são capazes de construir seu próprio conhecimento.

No Marco Situacional, destaca que apesar de vivermos numa sociedade conflituosa, competitiva e violenta, podemos agir sobre ela e transformá-la de forma democrática, igualitária e participativa. Faz-se necessário uma ação educativa voltada para a construção do conhecimento, participação, criticidade, autonomia e, principalmente, a construção da cidadania.

A visão de homem, objetiva formar um cidadão ativo e participativo, inserido no meio em que vive, onde o mesmo transforma e é transformado progressivamente. Ver também o professor como um agente social e político que transforma o meio e é também transformado por este. Sua missão é mediar a ação educativa, instigar e motivar os alunos a questionar, debater, refletir, construir, buscar essências, entre outros. Assim, o professor deixa de ser apenas um transmissor de informações ou um piloto do livro didático, passando a criar situações de aprendizagem cujo foco maior são as relações que se estabelecem no processo, buscando levar o aluno a encontrar sentido naquele conhecimento que está sendo construído.

O Marco Doutrinal destaca o vivenciar e o construir uma sociedade mais justa, fundamentada nos princípios da igualdade, liberdade e solidariedade e que tenha ciência de seus direitos e deveres.

O Marco Operativo busca:

- Ação transformadora da realidade;
- Interação professor e aluno;
- Seleção de conteúdo;
- Utilização de recursos variados;
- Avaliação mediadora.

Para operacionalizar, avaliar e fazer acontecer esta proposta de trabalho, o Grupo Gestor, a Coordenação Pedagógica e os professores, reúne-se mensalmente para o planejamento das aulas e das ações contidas no Projeto Político Pedagógico. Cada professor, por série e disciplina, de todos os turnos debatem, socializam conhecimentos e estratégias que favorecem a aprendizagem e decidem o que vai ser trabalhado durante o mês.

Após esta breve apresentação do Projeto Político Pedagógico da escola, analisaremos agora as observações feitas através dos questionários aplicados nos diversos segmentos.

2.3 Análise dos questionários dos professores

A análise dos questionários tem como objetivo dar mais concretude ao estudo. Apesar da Escola “X” contar com 65 professores, nossa amostra foi realizada apenas com 80%, ou seja, 42 professores, dentre eles, temporários e efetivos.

Quando perguntados sobre o conceito de Gestão Escolar, as respostas foram divergentes, o que era de se esperar, por ser um grupo tão heterogêneo. A análise dos dados revelaram o seguinte quadro:

- 25% responderam que a Gestão escolar corresponde à administração que proporciona a participação de todos que fazem parte do processo escolar;
- 30% afirmaram que a Gestão Escolar trata do gerenciamento da instituição de forma participativa, democrática e atuante;
- 35% dos professores asseveraram que a Gestão Escolar corresponde a gerir e administrar;
- 10% não atribuíram conceito algum.

Quando perguntamos sobre a importância da Gestão Escolar para o processo de ensino-aprendizagem, obtivemos respostas mais divergentes ainda:

- 50% dos professores pesquisados ressaltaram que era básica e necessária para o processo de ensino e aprendizagem, tendo em vista que atua com elementos básicos para a aprendizagem, como o PPP, Regimento Escolar, fazendo também o acompanhamento gradual e contínuo deste processo.
- 30% responderam que ela que estabelece objetivo para o ensino, propondo metas, elaborando-as e avaliando o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.
- 20% diagnosticaram que apesar de ser importante para o processo ensino-aprendizagem, no âmbito da escola pública municipal, ela ainda é pouco percebida.

Com relação à importância da Gestão Escolar para a organização e para o funcionamento da escola as respostas foram unânimes, no sentido de, afirmarem que escola não é apenas um prédio e o gestor uma marionete. Defendem que a

escola necessita de um gestor organizado, competente, que democratize ações para que a escola funcione em harmonia e atenda as exigências da vida social.

Quando perguntados sobre a importância da liderança na Gestão Escolar as respostas foram divergentes, porém apontaram para uma mesma problemática:

- 30% responderam que a liderança é importante para que se mantenha a justiça, o equilíbrio, a autonomia e a democracia entre os diferentes segmentos escolares. Mas esta liderança não pode ser confundida com abuso de poder ou autoritarismo;

- 25% asseveraram que a liderança é importante, desde que seja alicerçada no respeito e na igualdade para todos, devendo ainda incentivar lideranças internas, como o Grêmio Estudantil e o Conselho Escolar;

- 45% dos professores concluíram que a liderança tem que fazer parte do perfil do gestor escolar, pois sem liderança ele nada conseguirá. Só um líder é capaz de garantir um bom funcionamento escolar.

Quando perguntados se os mesmos percebiam a gestão de sua escola, as respostas foram:

- 50% avaliaram que ela deixa muito a desejar;

- 36% vislumbraram que ela é ausente e descompromissada;

- 14% observaram que ela precisa melhorar muito, promovendo a articulação entre as três áreas: gestão pedagógica, de recursos humanos e a administrativa.

Quando perguntados que fatos e aspectos interferem na gestão de sua escola, percebemos lacunas e muitos anseios por parte deste segmento:

- 30% concluíram que o gestor precisa ter mais atitude e iniciativa;

- 30% afirmaram que a falta de compromisso do gestor e seu desconhecimento com relação a vários aspectos administrativos e pedagógicos estão comprometendo a gestão da escola;

- 40% responderam que, existe um desconhecimento com relação o papel e a função de seus próprios cargos, pois cada membro do núcleo gestor desempenha um pouco da função do outro, deixando a execução de seu cargo a desejar.

Com relação à pergunta que fatores podem contribuir para uma Gestão Escolar eficaz? As respostas apontaram novamente a problemática existente na escola:

- 40% ressaltaram que responsabilidade, democracia, participação, liderança, integração, empreendedorismo e a auto-avaliação são fatores essenciais e indispensáveis a Gestão Escolar;

- 25% responderam que, a presença do diretor na escola, e sua atuação, em setores administrativos e pedagógicos, podem contribuir bastante para a eficácia da gestão escolar;

- 35% concluíram que, a interação entre os diversos segmentos escolares podem contribuir bastante para que Gestão Escolar se torne cada vez mais atuante.

Com relação à pergunta, a gestão de sua escola está plenamente comprometida com o PPP? As respostas foram unânimes. Todos responderam que não. Pois, o PPP da escola é bastante antigo e pouco conhecido na escola.

2.4 Análise dos questionários dos alunos

Apesar de a escola possuir um corpo discente bem significativo nos três turnos, poucos são os comprometidos com desenvolvimento de pesquisas e estudos. Pesquisamos 20 alunos divididos nos três turnos da escola.

Quando perguntados se sabiam o que era a Gestão Escolar, obtivemos as seguintes respostas:

- 50% forma de administrar a escola;

- 40% desconheciam o conceito;

- 10% gerenciamento e administração da escola, mas que na sua escola não tinha ou eles não percebiam.

Quando perguntados se o gestor de sua escola está presente nas atividades diárias, as conclusões foram as seguintes:

- 30% sim, principalmente na resolução de problemas que são freqüentes na escola;

- 40% não, pois a escola está mergulhada em conflitos, problemas e violência;

- 30% não sabiam.

Quando perguntados se a liderança é importante na escola, as respostas foram:

- 40% responderam que sim, porque um verdadeiro líder é capaz de transformar uma escola;
- 30% afirmaram que sim, mas a escola nunca contou com esse líder;
- 30% disseram não, porque alguns gestores acham que liderança é abusar do poder, ou seja, é ser autoritário.

Quando perguntados se percebiam a gestão em sua escola, os alunos foram unânimes ao responderem que não, apesar de haverem pessoas compromissadas trabalhando na coordenação.

Quando perguntados que fatos ou fatores interferem na gestão de sua escola, o quadro foi o seguinte:

- 35% afirmaram que são os alunos com famílias desestruturadas e envolvidos na marginalidade e no vandalismo;
- 25% responderam que é a falta de autonomia da escola em colocar os funcionários para trabalhar;
- 40% concluíram que é a constante ausência do diretor escolar.

2.5 Análise dos questionários dos funcionários

A Escola “X”, apesar de ser uma das maiores escolas da região onde está localizada, conta com um número bem reduzido de funcionários efetivos e terceirizados, totalizando 14 (quatorze) distribuídos nos três turnos. A pesquisa foi realizada apenas com 10 (dez) destes funcionários, entre agentes administrativos, porteiros, merendeiras e serviços gerais.

Quando perguntados sobre o conceito e se sabiam o que era Gestão Escolar, apesar da pouca escolaridade da grande maioria, os mesmos responderam de forma bem sucinta e unânime que se trata da forma de como administrar a escola.

Ao perguntarmos se o gestor de sua escola está presente nas atividades diárias, obtivemos:

- 30% não, ele deixar a desejar em muitos aspectos, principalmente fiscalização das atividades de alguns outros funcionários que fingem que trabalham;
- 20% sim, pois não existe escola sem gestor, ele é que deve direcionar o trabalho de todos;

- 50% sim, mas falta segurança e autoridade, para assegurar o comprometimento de todos os segmentos que compõem a escola.

Quando perguntados se gestor os interavam sobre os problemas da escola, houve unanimidade em responder que não, só quando o caos estava presente e instalado na escola é que promoviam reuniões para apontar os culpados.

Ao perguntarmos que problemas interferiam na gestão de sua escola, eles deram a mesma resposta: a falta de autonomia e autoridade do diretor e sua freqüente ausência.

Quando perguntados, que fatores podem contribuir para a Gestão Escolar eficaz? Eles responderam também de forma unânime: um ambiente harmônico, integrado, organizado, onde todos sabem qual o seu papel, e presença do gestor em todas as atividades escolares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos a Gestão Escolar no contexto de uma escola pública municipal de Fortaleza, Ceará, percebemos que existem muitas dificuldades a serem superadas para bom funcionamento da escola e da qualidade do ensino. Estas dificuldades são resultados da má administração de alguns gestores, como também a falta de políticas públicas eficazes.

A Gestão Escolar requer e representa uma mudança de postura na organização das questões escolares, requer também liderança, autonomia e participação, implicando em responsabilidades compartilhadas, o que pode ser traduzido de certa forma como democracia.

A responsabilidade atribuída à Gestão Escolar implica em colocar a escola como um espaço democrático, de diálogo entre as pessoas que compõe a comunidade escolar. Ela depende diretamente do desempenho das competências profissionais de cada indivíduo na escola, incluindo os recursos humanos e a cooperação na tomada de decisões.

A gestão participativa escolar é normalmente entendida como a forma regular e significativa de envolvimento de todos os segmentos (direção, funcionários, pais/mães, alunos, professores) da comunidade escolar no estabelecimento de objetivos, nas soluções de problemas, na tomada de decisões, no desempenho das funções, execução das tarefas e no processo de avaliação da escola, ou seja, o conceito de gestão, no universo educacional, está associado ao fortalecimento do processo de democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias na sua efetivação.

A Gestão Escolar exige sensibilidade e preparo por parte do gestor, o que não foi percebido no contexto da escola pública em que o estudo foi realizado. Conforme a análise dos questionários, o gestor demonstra falta de compromisso e um total despreparo com as questões administrativas e pedagógicas.

Em escolas apontadas como competentes, os gestores atuam com liderança na avaliação dos projetos pedagógicos, dando apoio ao planejamento, ao ensino, a aprendizagem e ainda acompanham o desenvolvimento dos alunos e

apóiam também os funcionários, promovendo um ambiente harmônico, estruturado e solucionando os conflitos coletivamente.

De acordo com os dados obtidos, o maior problema que a escola enfrenta com relação à gestão, está intrinsecamente ligada a ausência do gestor nas atividades escolares, e a sua falta de liderança e compromisso com as questões administrativas e pedagógicas da escola.

Dessa forma observamos um ambiente desprovido de uma figura que represente os anseios da comunidade escolar, que envide esforços para uma efetiva melhoria das atividades atinentes as rotinas de uma escola, que se espera ser de qualidade. Além disso, temos também a falta de políticas públicas na área educacional que priorizem a preparação e a capacitação dos funcionários responsáveis pela Gestão Escolar.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL, EDUC, 1976.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**. República Federativa do Brasil, Brasília: Senado Federal, 1998.

_____, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9394/96**. Brasília: Senado Federal, 1996.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros; BRAZ, Milena Marcinha Alves (orgs). **Gestão Escolar: saber fazer**. Fortaleza: Edições UFC, 2009.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CEARÁ. Secretária da Educação Básica. **Gestão escolar e qualidade da educação**. Secretária da Educação Básica do Ceará. Fortaleza: SEDUC, 2005.

CEARÁ. **Regimento: a cara de cada escola**. Roteiro para elaboração. Fortaleza. IOCE, 1996.

CEARÁ. Secretaria da Educação Básica. **Novos Paradigmas de Gestão Escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005.

_____. **O papel do diretor na administração escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 1996.

_____. Escola Viva. Referenciais Curriculares Básicos para o Ensino Fundamental. Fortaleza: SEDUC, 1998 (mimeo)

CENPEC. **Aceleração de Estudos: Enfrentando a evasão no ensino noturno**. São Paulo: Summs, 1994.

CONTRERAS, José. **A autonomia dos professores**. São Paulo: Cortez, 2002.

FRIGOTO, Gaudêncio. Educação e formação humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In GENTILI, Pablo A.A; SILVA, Tomaz T. **Do neoliberalismo, qualidade total e educação**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola: Princípios e propostas**. São Paulo: Editora Cortez, 1997.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994

LÜCK, Heloísa (org.). **A evolução da gestão educacional, a partir da mudança paradigmática**. Rio de Janeiro: DP& A, 2002.

_____. **A escola participativa; o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP& A, 2001.

LÜCK, H. Apresentação. In: LUCK, H. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p.7-10, fev./jun., 2000.

LYNDAKER, Charles Richard. **Burocracia weberiana na estrutura educacional de São Paulo**. Campinas: Editora Unicamp, 1976.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 4 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1997.

_____. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

VIANNA, Ilca, Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo**. São Paulo: EPU, 1996

ANEXOS

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização em Gestão Escolar - EAD

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando uma pesquisa sobre **“Gestão Escolar: as ações de liderança e democracia no contexto de uma Escola Pública Municipal”**. A referida pesquisa é parte do nosso processo de formação no curso de Especialização em Gestão Educacional. O curso está sendo ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, sendo cursado à distância através do ambiente de aprendizagem virtual MOODLE.

O objetivo é coletar dados para compreender como a atuação do diretor escolar interfere no rendimento do processo pedagógico.

Informamos que a participação neste estudo é livre e deixamos claro o total sigilo e privacidade da identificação dos sujeitos.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido as dúvidas, _____
 concorda com os procedimentos que serão realizados autorizando que sejam feitas entrevistas e gravações, apenas para a coleta de dados, não permitindo sua identificação.

Fortaleza, ____ de _____ de _____.

 Assinatura do (a) entrevistado (a)

 Assinatura da entrevistadora

ANEXO B QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES

Caro professor,

Como aluna do curso de Especialização em Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, estou realizando uma pesquisa sobre **Gestão Escolar – As ações de liderança e democracia no contexto de uma escola pública municipal**.

A sua colaboração é muito valiosa para o sucesso de meu trabalho.

Agradeço antecipadamente sua participação respondendo ao nosso questionário.

1. Você sabe o que é gestão escolar?
2. Você sabe qual é a importância da gestão escolar para o processo de ensino-aprendizagem?
3. A gestão escolar é importante para organização e funcionamento da escola? Justifique sua resposta.
4. A liderança é importante na gestão escolar?
5. Qual é a relação existente entre a gestão escolar e o ensino de qualidade?
6. Como você percebe a gestão de sua escola?
7. A gestão escolar envolve aspectos relevantes para a qualidade do ensino, com relação ao administrativo e ao pedagógico como é a gestão de sua escola?
8. Que fatos ou aspectos interferem na gestão de sua escola?
9. O que você entende por democracia? Ela está presente em sua escola? Como?
10. Que fatores podem contribuir para a gestão escolar eficaz?
11. A gestão de sua escola está plenamente envolvida com o PPP?
12. A educação na escola pública municipal hoje é vista como uma educação que não contempla o ideário da LDB, a que deve se isso?

ANEXO C QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS

Caro aluno,

Como aluna do curso de Especialização em Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, estou realizando uma pesquisa sobre **Gestão Escola**

r – As ações de liderança e democracia no contexto de uma escola pública municipal.

A sua colaboração é muito valiosa para o sucesso de meu trabalho.

Agradeço antecipadamente sua participação respondendo ao nosso questionário.

1. Você sabe o que é gestão escolar?
2. Em sua escola, o gestor costuma organizar atividades de apoio ou estudos para alunos com dificuldades de aprendizagem?
3. O gestor é presente nas atividades diárias da escola?
4. A liderança é importante na gestão escolar?
5. Há preocupação do gestor em promover reunião de pais e mestres para informá-los sobre os problemas da escola?
6. Em caso de alunos com problemas pessoais e/ou faltas, é percebido uma preocupação do gestor em saber o motivo? (apoiar o aluno)
7. Há visitas do gestor em sua sala de aula para conhecer melhor os alunos e verificar os problemas e ou dificuldades existentes?
8. Como você percebe a gestão de sua escola?
9. O que você entende por democracia? Ela está presente em sua escola?
Como?
10. Que fatos ou aspectos interferem na gestão de sua escola?

ANEXO D QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS

Caro funcionário,

Como aluna do curso de Especialização em Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, estou realizando uma pesquisa sobre **Gestão Escolar – As ações de liderança e democracia no contexto de um a escola pública municipal.**

A sua colaboração é muito valiosa para o sucesso de meu trabalho.

Agradeço antecipadamente sua participação respondendo ao nosso questionário.

1. Você sabe o que é gestão escolar?
2. A gestão escolar é importante para organização e funcionamento da escola?
Justifique sua resposta.
3. A liderança é importante na gestão escolar?
4. Como você percebe a gestão de sua escola?
5. A gestão escolar envolve aspectos relevantes para a qualidade do ensino, com relação ao administrativo e ao pedagógico como é a gestão de sua escola?
6. Que fatos ou aspectos interferem na gestão de sua escola?
7. O que você entende por democracia? Ela está presente em sua escola?
Como?
8. Que fatores podem contribuir para a gestão escolar eficaz?
9. Há preocupação do gestor em promover reuniões para informá-los sobre os problemas da escola?
10. O gestor é presente nas atividades diárias da escola?