



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PRINCÍPIO  
QUALITATIVO NA EDUCAÇÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Caroline Mitidieri Selvero**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PRINCÍPIO QUALITATIVO NA EDUCAÇÃO**

**por**

**Caroline Mitidieri Selvero**

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**

**Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger**

**Santa Maria, RS, 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 DEMOCRÁTICA: UM PRINCÍPIO QUALITATIVO NA  
EDUCAÇÃO**

elaborada por  
**Caroline Mitidieri Selvero**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Leonardo Germano Krüger, Ms.**  
(Presidente/Orientador)

**Liliana Soares Ferreira, Dr. (UFSM)**

**Cristiane Ludwig, Ms. (UFSM)**

**Santa Maria, 17 de setembro de 2010.**

## **DEDICATÓRIA**

Para todos que anseiam e participam da construção de uma escola pública democrática para todos.

## AGRADECIMENTOS

Neste momento, muito feliz por ter enfrentado o desafio de aprender, agradeço especialmente:

... a Deus, porque me faz poder acreditar na minha capacidade de construir;

... ao Prof. Leonardo Germano Krüger, pelo exemplo inquestionável e, principalmente, pelo apoio profissional irrestrito em momentos que necessitei seu auxílio;

... a todos os professores e tutores pela troca de informações e experiências;

... ao Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal de Santa Maria, pelo compromisso assumido com uma política de cooperação acadêmica;

... a minha mãe Vera, pelo incentivo nos estudos, estímulo à pesquisa deste tema do trabalho monográfico e pelo amor incondicional que me acolhe em todos os dias de minha vida;

... ao meu namorado Carlos Leopoldo, por seu olhar, pelo apoio, carinho e, principalmente, por me provar que a vida faz sentido e torna-se maravilhosa quando compartilhada com quem se ama;

... a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste projeto.

Por fim, muito obrigada!

Atenciosamente,

Caroline

No estás aquí simplemente para ganar la vida. Estás aquí para facilitar al mundo de vivir más grande, con más visión, con un mejor espíritu de esperanza y logro. Estás aquí para enriquecer el mundo y te empobrecerás si olvidas tu deber. (Woodrow Wilson)

## **RESUMO**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PRINCÍPIO QUALITATIVO NA EDUCAÇÃO**

AUTORA: CAROLINE MITIDIERI SELVERO

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local de Defesa: Santa Maria/RS, 17 de setembro de 2010

Ao escolher a Gestão Escolar como ponto de interesse e análise, o referido trabalho objetivou, através de uma pesquisa bibliográfica, investigar a influência da gestão democrática como um princípio qualitativo na educação, que auxilie no processo de ensino-aprendizagem. Ao envolver a comunidade escolar no processo educativo é possível verificar a construção de uma educação com um matiz democrático. Assim, com a participação integral dos segmentos da comunidade, a gestão democrática se mostra responsável pela busca da formação de sujeitos autônomos e críticos. Dessa maneira, a gestão escolar confirma a sua importância mostra-se capaz de auxiliar no alcance de um ensino de qualidade.

Palavras-chave: Educação. Gestão escolar. Gestão democrática.

## **ABSTRACT**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PRINCÍPIO QUALITATIVO NA EDUCAÇÃO**

(DEMOCRATIC MANAGEMENT: A QUALITATIVE PRINCIPLE IN EDUCATION)

AUTHORESS: CAROLINE MITIDIERI SELVERO

ADVISER: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local de Defesa: Santa Maria/RS, 17 de setembro de 2010

Choosing a School Management as a point of interest and analysis, this study aimed, through a literature search, investigate the influence of democratic management as a qualitative principle in education, to assist in the teaching-learning process. By involving the school community in the educational process you can check the construction like a democratic education. So with the full participation of segments of the community, democratic management is responsible for the search shows the formation of autonomous subjects and critics. Thus, the school administration confirmed its importance appears to be able to assist in achieving a quality education.

Key-words: Education. School management. Democratic management.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2.1 GESTÃO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Gestão Democrática .....	15
<b>3 ALGUNS DOS PERCURSOS DA GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>22</b>
3.1 Democratização .....	27
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Parte-se do pressuposto de que o período no qual se vive é um ciclo repleto de modificações e confrontações que norteiam os sujeitos no sentido econômico, político, cultural, educacional e nas relações sociais e pessoais que estes estabelecem. Dentro dessa conjuntura, a gestão escolar é uma dimensão fundamental da educação, pois é através dela que são observados e resolvidos os problemas educacionais. Desse modo, a aprendizagem efetiva e expressiva é valorizada, bem como o estímulo para a reflexão, avaliação, análise e para a expressão madura dos pensamentos dos alunos.

O presente estudo considera que a instituição escolar pública, local que permeia a educação, deve estar baseada em princípios democráticos que facilitem esse desempenho dos educandos. A educação, nesse contexto, começa a ocupar uma função central nas políticas governamentais, iniciando a ser compreendida como uma necessidade para o desempenho econômico e social dos indivíduos que compõe a sociedade.

Nesta perspectiva, o processo da gestão escolar fica incumbido de uma tarefa que engloba a aprendizagem dos educandos de uma maneira mais completa. Oferece possibilidade para que adquiram conhecimento pessoal sobre o mundo, com o intuito de que consigam administrar os saberes que recebem na escola no sentido social, econômico, político e científico além de serem estimulados para uma cidadania responsável.

Do mesmo modo, o gestor deve ser o indivíduo responsável pela percepção de como a comunidade escolar participa da construção do ambiente de ensino. Enfim, a escola e seus atores precisam, portanto, serem vistos como um ambiente que educa o aluno, sendo organizada e funcionando beneficentemente, além de se relacionar com a comunidade de forma saudável e produtiva.

Para isso, a educação deve basear-se em um processo democrático fundado em princípios de participação e interação que estimulem a democratização do ensino. Assim, percebe-se que a função da educação e da escola requer cuidados específicos. Foi este fato que serviu de inspiração para que escolhesse esse tema para o trabalho de monografia.

Com base nesses pressupostos, esse trabalho traz como título “Gestão democrática: um elemento qualitativo na Educação”. A escolha do tema está relacionada com a percepção de que uma escola com a Gestão Democrática poderia influenciar positivamente no processo de ensino e de aprendizagem no sentido de comprovar de que o bom<sup>1</sup> uso desta poderia facilitar o referido processo.

O presente trabalho justifica-se pela importância da realização de estudos que contribuam para a pesquisa e expansão de conhecimentos relacionados à Gestão Democrática atuando como um elemento qualitativo na educação, trabalhando como linha de pesquisa que estimula o processo de ensino-aprendizagem. Então, com o intuito de contribuir para que o ensino torne-se mais eficiente e desafiador, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que procura fortalecer o entendimento de que a Gestão Democrática na escola pode auxiliar no processo de ensino-aprendizagem. Disso emerge a seguinte questão: **Em que sentido a Gestão Democrática pode ser considerada como um princípio qualitativo da educação?**

A partir dessa questão de pesquisa, foi determinado o objetivo deste trabalho:

- Investigar a influência da gestão democrática como um princípio qualitativo na educação, que auxilie no processo de ensino-aprendizagem.

Definindo o tema a ser pesquisado, parte-se para o roteiro a ser seguido no trabalho. A fim de investir no objetivo, adotou-se a pesquisa bibliográfica partindo-se do pressuposto que se trata da atividade de localização e consulta de fontes diversas de elementos escritos para coletar informações a respeito de um referido tema. Nessa perspectiva, salienta-se que todo o processo de produção será acompanhado por uma leitura crítica, cujo objetivo é de provocar uma reflexão sobre o tema de investigação (AMARAL, 2007).

---

<sup>1</sup> De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a palavra “bom” se refere a que é como deve ser ou como convém que seja, favorável, cumpridor dos seus deveres, adequado.

Seguindo o pensamento de Gikovate (2001), acreditamos que ensinar é uma tarefa árdua na qual se estabelece a troca, uma riqueza humana rara. Nesta conjuntura, a tarefa do educador resulta na formação de seres equilibrados, preparados e felizes. Trata-se, portanto, de uma busca permanente, na qual há uma constante superação de antigos conhecimentos pela procura do novo, pois, nenhum saber é completo e nem definitivo.

A educação, para Freire (1996), é primeiramente um ato de amor e de coragem que se realiza constantemente. Nesse contexto, dentre as tarefas do educador está a de auxiliar na construção de possibilidades para a produção ou construção de saberes. Por isso, é questionável quando é afirmado que ensinar é transferir conhecimentos, pois, através da construção e reconstrução de informações, pode-se dizer que quem ensina aprende ao ensinar e, por sua vez, quem aprende ensina ao aprender.

Além disso, temos que considerar que, algumas vezes, o despreparo e as falhas do professor, por maior que seja o seu desejo de ensinar, podem, em algumas situações, comprometer o processo educacional. Freire (2006), por exemplo, admite que um educador deve ter o intuito de estimular os alunos para que mantenham um pensamento crítico e que se caminhem juntamente com a confiança e com o poder criador dos homens. Nessa perspectiva, consideramos o ser humano como um indivíduo inacabado e incompleto e que pode, através da educação como uma atividade contínua, evoluir.

De acordo com Vasconcelos (2009), existe a necessidade de compreender a realidade dos alunos que, em demasiadas circunstâncias, não conseguem se adequar a esse contexto ao qual queremos inseri-los. Desse modo, quem sabe os educadores precisam promover uma aprendizagem mais libertadora a partir da realidade de seus educandos? O desafio da escola é, além de preparar os educandos para a nova realidade, através da ampliação de múltiplas e diferentes habilidades, estabelecer o desenvolvimento do olhar crítico nos alunos.

Seguindo o pensamento de Freire (1996, p.22), ao admitir que “ensinar não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”, fortalecemos nosso papel de educadores. Nesse sentido, enquanto educadores, nos tornamos sujeitos auxiliares da construção de um indivíduo crítico e consciente da necessidade de buscar o aperfeiçoamento pessoal através da educação.

Assim, percebe-se que esse processo educacional transcende a instituição de ensino. Seguindo este contexto, acreditamos que uma prática educativa com qualidade, para Freire (1996, p.143), “é uma mescla de afetividade, alegria, capacidade científica, domínio técnico a serviço da mudança ou, lamentavelmente a permanência do hoje”. Em razão disso, é complexo aceitarmos uma prática tão objetiva e ortodoxa que fuja dessa visão humanista de educação.

A parceria com a comunidade seria uma alternativa imediata para oferecer aos alunos um ensino de qualidade<sup>2</sup>, pois a escola encontra-se sozinha e as outras áreas envolvidas no processo educacional não deveriam ficar omissas. Com isso, é essencial que a instituição escolar estabeleça uma cultura de participação da comunidade, no sentido de criar um ambiente para que isso se torne possível.

Nessa conjuntura, a escola auxilia na formação de educandos para a participação em organizações e para o fortalecimento da sociedade e da Gestão Pública. Para isso, procura desenvolver processos de formação para a cidadania, educação para a responsabilidade, liderança, participação e iniciativa. Na intenção de aumentar o envolvimento da comunidade escolar, Demo (1996, p.82) afirma:

[...] é erro imaginar que a participação é apenas utopia. É realizável sim, muito embora nunca de modo totalmente satisfatório. [...] Participação não é dada, é criada. Não é dádiva, é reivindicação. Não é concessão, é sobrevivência. Participação precisa ser construída, forçada, refeita e recriada. Nem podem faltar o entusiasmo e a fé nas potencialidades de quem a primeira vista pareça de tudo destituído e imenso só em pobreza.

Desse modo, a participação deve tornar-se uma orientação para todas as práticas da escola no sentido de ser cultivada como um valor essencial para o bom andamento da instituição. Paro (2000b) admite que é fundamental que os pais percebam que tudo que poderá trazer benefício aos educandos ou à educação escolar, poderá ser benéfico aos pais na intenção de auxiliar na educação de seus filhos.

Dentro desse contexto participativo, para Gandin (1988, p.82), “a participação é construção em conjunto”, de maneira que toda a comunidade escolar tem garantia de livre expressão, favorecendo, desse modo, uma nova ação pedagógica-administrativa na escola que influencia na tomada de decisões.

---

<sup>2</sup> Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a palavra qualidade está relacionada com superioridade, excelência, atributo, modalidade, virtude.

Horta (1978, p.4) acrescenta que a participação no processo educativo “assume seu verdadeiro sentido quando indica uma presença ativa de todos os interessados no processo de tomada de decisões, na definição dos objetivos, a organização e o funcionamento do sistema educativo em seus diferentes níveis”.

Após essas colocações, percebe-se o quanto a participação da comunidade na instituição de ensino assume um papel primordial para o estabelecimento de um ensino de qualidade. A gestão escolar, dentro dessa conjuntura, vem ostentando uma perspectiva de Gestão Democrática que prioriza pela participação integral dos segmentos da comunidade escolar nas tomadas de decisão. A escola tornar-se-á democrática em essência quando formar sujeitos com consciência crítica, processo que é lento mas indispensável para a construção de uma instituição social.

## 2 GESTÃO

A gestão surgiu, em um primeiro momento, como uma forma de buscar valorizar a administração no ambiente de trabalho, no intuito de tentar superar as suas fragilidades de modo que ao ser orientada por princípios democráticos, possa reconhecer a importância da participação consciente e esclarecida de todos os envolvidos no processo de organização educacional. Segundo Luck (2006), o conceito de gestão deve estar baseado em um novo entendimento de organização educacional de maneira que seja sedimentada por conceitos democráticos.

Em linhas gerais, a lógica da Gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LUCK, 2006, p.36).

De acordo com Paro (2006, p.75), o conceito de administração usado nas escolas se diferencia relevantemente do trabalho administrativo racional.

A partir dessa perspectiva, não é difícil constatar o quanto as atividades que se realizam no interior das salas de aula das escolas públicas se distanciam de um processo de trabalho levado a efeito de acordo com os princípios administrativos de racionalidade e eficiência. Em termos muito simples, o processo não se dá de forma administrativamente válida para o fim social educativo, porque as ações desenvolvidas bem como a natureza, o montante e a forma de utilizar os recursos não convergem para o alcance do efeito considerado útil em termos educacionais, ou seja, a apropriação pelos educandos do saber historicamente produzido.

A Gestão Escolar deve ser concebida, segundo o mesmo autor, como um meio capaz de preparar a sociedade para tornar-se mais flexível para enfrentar as mudanças que acontecem em todas as áreas. Alonso (2003) acredita que a transformação engloba todos os seres que fazem parte da escola e esta deve ser coletiva e participativa.

A transformação que se busca exige uma nova visão: mais criativa, menos acomodada, mais participativa, mais ética, mais democrática e tecnologicamente mais exigente. Requer, portanto, a preparação de profissionais dinâmicos, professores e administradores escolares capazes de promover e conduzir as mudanças necessárias (ALONSO, 2003, p.30).

A Gestão surge das necessidades e estudos da realidade social e educativa. É impossível, dentro dessa conjuntura, falar em Gestão Educacional sem relacionar com democracia e participação, pois o referido conceito é compreendido como um trabalho coletivo de pessoas que pensam e agem em conjunto. Assim, organizar uma escola democrática, “implica em abandonar o tradicional modelo de concentração de autoridade nas mãos de uma ou de poucas pessoas, evoluindo para formas coletivas de distribuição da autoridade” (PEREIRA, 2001, p.57).

## 2.1 Gestão Democrática

A gestão democrática do ensino público guarda um projeto democrático que amplia os espaços da cidadania, procurando estabelecer uma educação de qualidade e utiliza uma estratégia do gerencialismo econômico global no fortalecimento do sistema capitalista da sociedade. O projeto neoliberal (Gestão Gerencial) cumpre uma função estratégica no desenvolvimento da economia através do capital humano, baseada no modelo de produção toyotista<sup>3</sup>, que garante o livre fluxo do capital através do afastamento da centralização das funções do mercado e da sociedade civil. Correspondendo à passagem do fordismo/taylorismo<sup>4</sup> ao toyotismo no campo comercial, no educacional teve-se a passagem da administração à gestão escolar, atendendo a uma busca da qualidade na educação.

Observa-se que as políticas públicas da educação sempre foram influenciadas pelo contexto social e político da sociedade. De maneira que, mesmo convivendo num período democrático, vive-se uma ditadura sutil que se infiltra na sociedade brasileira em harmonia com o pensamento neoliberal que possui diversos seguidores. Dentro dessa circunstância, pode-se dizer que a sociedade é atacada por decisões externas às quais não consegue ter controle. Antes de ser sancionada a Lei N. 9394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação

---

<sup>3</sup> Desenvolvido pelo engenheiro Toyota Taiichi Ohno, teoria que objetivava enfrentar a crise pós-guerra.

<sup>4</sup> Elaborado por Henry Ford (1863-1947) e Frederick Wisnlow Taylor (1856-1915), teorias influenciadas pelo Positivismo, necessitavam de uma base estatal forte na economia.



Nacional (LDB/96), a Gestão Democrática do ensino já estava garantida no Brasil pela Constituição Brasileira de 1988, no seu artigo 206, inciso VI “gestão democrática do ensino público na forma da lei”.

A gestão democrática, segundo Paro (2006), deve envolver a participação e estimular a participação da comunidade no processo democrático que ocorre no interior da instituição escolar.

É importante destacar que a Gestão Democrática está assegurada em Lei (Constituição Federal de 1988 e LDB 9394/96), procurando difundir uma política de diminuição do papel do Estado frente às questões sociais. Segundo o Parâmetro Curricular Nacional – Língua Estrangeira (PCN-LE), “O papel fundamental da educação no desenvolvimento das pessoas e das sociedades amplia-se ainda mais no despertar do novo milênio e aponta para a necessidade de se construir uma escola voltada para a formação de cidadãos.” (BRASIL, 1998, p.6).

De acordo com Oliveira (1994, p.151), a gestão democrática faz parte de um panorama constitucional.

A gestão democrática do ensino público foi garantida no Brasil pela Constituição brasileira, em 1988, e no Espírito Santo, pela Constituição estadual, promulgada em 1989, como fruto da luta perseverante do magistério em todo o País. Seguindo a legislação federal e estadual, a Lei Orgânica Municipal de Vitória (ES) garantiu, igualmente, a gestão colegiada em sua rede através da Lei nº 3.776 em 24 de janeiro de 1992, regulamentando, assim, a implantação dos conselhos de escola e pré-escola.

É interessante destacar que, de acordo com Oliveira (1994), o colegiado é escolhido através de uma votação direta e secreta para um mandato de dois anos, sendo, desse modo, formado pelos pais, alunos, servidores, líder comunitário e magistério. Enquanto isso, o diretor é um membro eleito pelo conselho. Deve-se ter consciência de que este processo necessita estar associado aos elementos econômicos, políticos e sociais do contexto, de maneira que o processo se mantenha na luta em prol da democratização da administração escolar.

Dentro dessa conjuntura, de acordo com o mesmo autor, tem-se uma escola pública que representa um forte papel social de integração na sociedade. O atual público escolar é considerado pobre, deficitário e com sérios problemas sociais.

Nesse sentido, Wittmann (2000, p.95) aborda a prática educativa emancipatória como essencial para a gestão democrática.

A prática educativa emancipatória, universal e de qualidade exige uma escola autônoma – cidadã, democraticamente gerida. Sua gestão, por exigências sócio-históricas e histórico-educativas, deverá ampliar os espaços de participação efetiva, na perspectiva da autogestão. Isto demanda uma coordenação colegiada e, dos responsáveis pela sua gestão, demanda competências de coordenação, a ponto de poderem ser expressões e sínteses de todo processo educativo daquela unidade escolar.

Paro (2006, p.87) afirma que a educação pública deve ser concebida como um valor e um direito universal de algum sujeito pertencente a qualquer sociedade.

Parece que o ponto de partida para toda a reflexão a respeito dos fins da educação pública deve ser a aceitação de que a apropriação do saber como um valor universal coloca-se como um direito inquestionável para toda a população. Nesse sentido, o provimento às amplas camadas que hoje buscam a escola pública de um ensino de boa qualidade deve ser um direito não dependente de justificações de ordem econômica, ideológica ou de qualquer espécie. Assim, a escola pública de boa qualidade é algo defensável e necessário aos seus usuários, primeiramente e acima de tudo não porque simplesmente vai prepará-los para o trabalho, ou para a universidade, contribuir para o desenvolvimento econômico ou diminuir a delinquência social, etc. embora todas estas razões possam justificar o oferecimento do ensino público de boa qualidade não pode ser a falta ou o questionamento de qualquer uma delas que invalida a razão primeira de que o acesso à cultura é direito universal do indivíduo enquanto ser humano pertencente a determinada sociedade.

De acordo com Wittmann (2000), o fundamento da prática educativa está em trabalhar o conhecimento historicamente acumulado pela humanidade juntamente com todos os participantes do processo educativo. Desse modo, faz parte da formação do gestor escolar o profundo entendimento do ato pedagógico, do mesmo modo, a competência linguística é essencial para a preparação, cumprimento e avaliação do projeto político-pedagógico (PPP) da instituição escolar. Outro elemento fundamental para o desenvolvimento da competência do gestor escolar é ter conhecimento dos registros históricos relacionados com as demandas educacionais, no sentido de que o profissional conheça os contextos históricos fundamentais para a construção de uma prática educativa de qualidade.

Todas as medidas, de acordo com Paro (2007), que propiciavam o envolvimento de todos os usuários da escola podem ser agrupadas em três tipos: 1) mecanismos coletivos de participação (conselho de escola, associação de pais e mestres, conselho de classe e grêmios estudantis); 2) questões referentes à escolha democrática dos dirigentes escolares; e, 3) as iniciativas de estimulação a participação de alunos, educadores e pais nas atividades escolares. No entanto, todas essas atividades democratizantes ainda não foram suficientes para modificar

consideravelmente a estrutura da escola pública básica que, mantém-se estática há mais de um século.

A autonomia da escola, persistindo com Paro (2006), pode começar a ser desenvolvida quando todos os setores da escola (educandos, educadores, funcionários e pais) tomar parte do funcionamento da escola. No entanto, não basta somente abrir espaço para a participação da comunidade, é fundamental que existam condições materiais para essa participação.

Paro (2007, p.4) elabora a definição da instituição escolar, de modo que, como um órgão dinâmico pode surgir um pouco ao seguimento de regras e normas.

Como grupo social, a escola é dotada de um dinamismo que extrapola sua ordenação intencional, oficialmente instituída. As formas de conduta dos indivíduos e grupos que compõem a escola, suas contradições, antagonismos, interações, expectativas, costumes, enfim, todas as maneiras de conviver socialmente, nem sempre podem ser previstas pelas determinações oficiais. Não obstante, apesar da imprevisibilidade dessas relações, elas acabam por constituir um modo de existir ou de operar, envolvido por valores, costumes, rotinas, que lhes emprestam certa "regularidade" que não pode deixar de ser considerada no estudo da escola.

A escola, para o referido autor, necessita ser considerada de forma total, como uma instituição que abriga distintas relações com elementos formais já presentes e estabelecidos que constituem limites para o desenvolvimento de comportamentos, crenças, valores e tudo que permeia uma relação social.

Com isso, pode-se supor que a participação da comunidade na escola é construída a partir de um repasso de informações esclarecedoras acerca do novo cotidiano da escola que, segundo Torres (2000), vai além dos princípios da disciplina e da autoridade. Então, represente que nesse momento busca-se por uma instituição escolar que mantenha caráter democrático, que aceita e busca a participação da comunidade.

Como foi exposto outrora no decorrer desse texto, o modelo de organização escolar tinha como linha norteadora princípios empresariais que fundavam a gestão com uma estrutura administrativa autoritária, burocrática realizada dentro da escola. Paro (2006, p.108) afirma que:

Por sua característica de relação humana, a educação só pode dar-se mediante o *processo pedagógico*, necessariamente dialógico, não-dominador, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando. Por sua imprescindibilidade para a realização histórico-humana, a educação deve ser direito de todos os indivíduos enquanto viabilizadora de sua condição de seres humanos. Isso tudo acarreta características

especiais e importância sem limites à *escola pública* enquanto instância da divisão social do trabalho, incumbida da universalização do saber.

Entende-se, de acordo com Torres (2000), que é um grande desafio consolidar a construção da gestão nos padrões democráticos, de maneira que é necessária a compreensão da referida nomenclatura por parte dos diferentes segmentos da escola (alunos, funcionários, professores, equipe diretiva e pais). A referida democratização é um processo árduo e lento, pelo qual a escola ainda não conseguiu materializá-la, pois envolve questões estruturais e internas.

Segundo Silva Júnior (1990), a eleição para diretor, conforme foi concebida, por exemplo, permitiu a retirada da indicação do diretor da trajetória político-partidária, possibilitando com que fizesse parte da decisão da comunidade escolar com ênfase, de certo modo, no plano político, de maneira que está sendo realizada a referência do exercício do poder da instituição escolar. A eleição, desse modo, pode ser considerada um elemento fundamental da gestão democrática que estimula a busca pela qualidade dos serviços educacionais.

Dentro dessa conjuntura, Wittmann (2000) admite que esse processo faz parte de uma reinvenção das práticas já institucionalizadas na escola. Em função disso, busca-se por uma mudança das regras das próprias relações sociais, já que a escola constitui um viés da transformação da sociedade e esta deve ser constituída enquanto um ambiente autônomo, cidadão e democrático.

A evolução da educação e da sua administração, para Wittmann (2000), pode auxiliar na construção de uma nova escola que signifique o ato pedagógico-educativo, produzindo, desse modo, novos conhecimentos relacionados ao processo da aprendizagem e sobre o ensino. Ao mesmo tempo, o entendimento da administração escolar auxiliará no entendimento da política, do planejamento, da avaliação e da gestão. Dentro dessa perspectiva, compreende-se que o centro norteador da escola é a construção e transmissão de conhecimento salientando, com isso, o compromisso coletivo e as relações intersubjetivas firmadas nesse ambiente de ensino para o estabelecimento de uma prática educativa de qualidade. É fundamental salientar que é a instituição escolar que traz consigo a função de valorizar o sentido social e a administração da prática educativa.

De acordo com Wittmann (2000), a inteligência é um elemento universal que funda a democracia ao oportunizar um acesso ao saber. A democratização é

estabelecida a partir de um binômio constituído da autonomia e da descentralização que funcionam reciprocamente.

Segundo Kosik (1976), a realidade pode ser modificada na medida em que os indivíduos percebam que ela somente consegue ser mudada por eles mesmos quando percebem que ela é unicamente produzida por eles. Esse é o fundamento da gestão democrática, de modo que implica na participação, no trabalho e na análise da atuação de todos nessa conjuntura que buscam por uma escola compromissada com a sociedade e com a vontade coletiva.

Sabemos, entretanto, que todos os envolvidos na gestão democrática devem estar imbuídos de compromisso e que cabe a cada um, a cada segmento escolar, a contribuição engajada para que a administração participativa consiga atingir os seus objetivos. Dependendo do grau organizativo da comunidade e das circunstâncias, conseqüentemente, a coresponsabilidade pode acontecerem graus e modos diversos, desde a concepção, até a execução (OLIVEIRA, 1994, p.152).

Para Luck (1998), o ato pedagógico possuidor de um significado social, mantém a participação como relacionada diretamente com a atuação dinâmica dos membros da escola, ou seja, na instituição escolar que se constitui enquanto um meio social que oferece uma possibilidade de controlar o trabalho que exercem nesse ambiente.

De acordo com Torres (2000), todas essas novas idéias abrem um inovador tipo de escola que vai de encontro à democracia e às práticas sociais. Pode-se pensar na ampliação das formas de participação através da eleição direta do diretor, a instalação de conselhos deliberativos e o PPP que podem propiciar a transformação da lógica interna da escola.

Segundo o mesmo autor, alguns diretores demonstram ainda uma certa desconfiança em relação à gestão democrática, de maneira que acreditam que essa via democrática acarreta mais dificuldades do que soluções. Enquanto a participação da comunidade escolar é possível admitir que muitos diretores estão descrentes que isso se efetive.

Em demasiadas situações verifica-se a teoria sendo desmentida pela prática, ou seja, os candidatos à diretoria da escola apresentam um contrato clientelístico com os votantes. Desse modo, é mantido um padrão tradicional de cultura autoritária nas instituições escolares, o que fortalece o ideal de transformar as práticas sociais vigentes (TORRES, 2000).

Para Paro (2006, p.108) a educação pode ser realizada através de um processo dialógico e não dominador.

Por sua característica de relação humana, a educação só pode dar-se mediante o processo pedagógico, necessariamente dialógico, não dominador, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando. Por sua imprescindibilidade para a realização histórico-humana, a educação deve ser direito de todos os indivíduos enquanto viabilizadora de sua condição de seres humanos. Isso tudo acarreta características especiais e importância sem limites à escola pública enquanto instância da divisão social do trabalho, incumbida da universalidade do saber.

O estabelecimento de um processo dialógico na educação pode ser percebido principalmente quando a gestão educacional defende a necessidade de um espaço escolar dinâmico. Dentro dessa conjuntura, acredita-se que o trabalho ativo de todos os segmentos da instituição escolar (alunos, funcionários, professores, equipe diretiva e pais) possa contribuir no processo de ensino-aprendizagem que se dá no ambiente de ensino. Sabemos que estamos diante de um trabalho árduo, de modo que o pedagógico é democrático, mas a escola de modo geral não é.

Com isso, entende-se que a Gestão Democrática não é um processo natural, por que os sujeitos envolvidos no espaço escolar não são democráticos por essência. No entanto, ao defender a participação, a autonomia, a cidadania e a democracia dos envolvidos na escola pode apresentar uma função singular em prol da construção de uma educação de qualidade.

### **3 ALGUNS DOS PERCURSOS DA GESTÃO ESCOLAR**

Na década de 1930, de acordo com Drabach (2009), em função de contestações políticas e econômicas, surge a Revolução de 30 que anula todas as tentativas populares democráticas e a luta contra o comunismo. Esses elementos abrem espaço para o questionamento das exigências pessoais e à educação. O período, no entanto, ignora as possibilidades sociais, humanas e científicas, oscilando entre forças favoráveis e desfavoráveis relacionadas à modificação.

O movimento da Nova Escola<sup>5</sup>, instituído em 1928 no Rio de Janeiro, juntamente com a Lei de Francisco Campo de 1931 marcaram a história da legislação educacional brasileira, estimulando a iniciativa privada no campo do ensino, da democracia e a gratuidade do ensino a partir da criação do Ministério da Educação pelo presidente Getúlio Vargas. Segundo Garcia Figueira (2002), foram estabelecidas linhas gerais da política de Getúlio em relação à chamada “questão social”.

Pode-se afirmar que a administração escolar, para Drabach (2009), por volta de 1930, não possuía um referencial teórico proveitoso em função do desinteresse dos governantes em oferecer à população um sistema de ensino preparado para a sua utilização. Dentro dessa perspectiva, o andamento da administração escolar começa a tomar uma nova direção, aproximando-se dos ideais progressistas da educação fugindo, desse modo, do ensino tradicional que estava distante das inovações daquele período que estavam relacionadas à evolução da industrialização. Conclui-se, portanto, que estas alterações ocorreram no campo econômico, no político, no científico e no cultural nos séculos XIX e XX.

---

<sup>5</sup> Movimento pedagógico estimulado pelo avanço da ciência e das necessidades sociais produzidas com o surgimento do capitalismo industrial. A principal inovação que esta teoria trouxe para o campo educacional foi deslocar o centro do processo pedagógico do professor para o aluno.

De acordo com a mesma autora, a abordagem tradicional da administração escolar é composta por duas correntes: uma americana, científica, com ênfase nas tarefas, de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947), e outra francesa, enfatizando a estrutura, de Henri Fayol (1841-1825). Observa-se, portanto, a necessidade de cientificar o campo educacional e de preocupar-se com a administração desse espaço. Com toda essa evolução, temos o aparecimento de pesquisadores da área, como Antônio de Arruda Carneiro Leão, José Querino Ribeiro, Manoel Bergström Lourenço Filho e Anísio Spínola Teixeira.

Continuando com Drabach (2009), Antônio de Arruda Carneiro Leão acredita que a administração escolar está diretamente relacionada à administração geral, baseada em Henry Fayol, que enfatiza a administração em contraste com o caráter pedagógico da função da própria administração escolar. Enquanto isso, José Querino Ribeiro procura explicar a diferença entre a administração escolar e a educacional. A primeira envolveria somente os aspectos da educação e da instrução que se localizam dentro da escolarização. A segunda, no entanto, seria outro acontecimento, mais amplo e complexo. Este estudioso segue a teoria da administração científica de Taylor e a teoria clássica de Fayol com o intuito de buscar embasamentos para a administração escolar.

Dentro da perspectiva de Drabach (2009), Manoel Bergström Lourenço Filho surge um elemento inovador no campo teórico da administração escolar, o que podemos chamar de comportamento administrativo. Seus ensinamentos estão repletos de um embasamento psicológico que influencia na concepção de processos administrativos, ou seja, a união da prática da administração escolar ao comportamento administrativo ocorre explicitamente. Seguidor de Henry Fayol tem como elementos do comportamento administrativo: planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar; apresenta ainda como fator fundamental para o êxito do ensino as relações humanas que devem estar ajustadas entre si, proporcionando aos indivíduos a sensação de responsabilidade, de solidariedade e participação no processo.

Drabach (2009) admite que Anísio Spínola Teixeira também concorda com os autores anteriores, pois acredita que são necessárias algumas alterações na estrutura escolar, que partem da sociedade para atingir as próprias necessidades sociais e individuais. Assim, o que pertencia a um grupo determinado deveria alcançar a todos, com o objetivo de que todos pudessem aprender. A administração



escolar, somente realizada pelo educador ou professor, estaria relacionada então com as três funções do ato educativo que são: administrar, ensinar e guiar, afastando a aplicação das teorias da atividade da educação. Este avança se comparado aos demais autores por criticar a utilização da administração geral no domínio escolar.

A partir dessas colocações, para Drabach (2009), é permitido afirmar que se buscava a universalidade das colocações da administração científica de Taylor e Fayol para o campo educacional, evidenciando a preocupação de que a escola deveria estar diretamente relacionada com o desenvolvimento econômico do país. No entanto, uma série de modificações realizadas na sociedade nos campos social, cultural, econômico, político e científico questionaram o modelo de administração empirista e normativo que desde 1930 começaram a ser questionados. Com isso, alterações serão realizadas desde 1980 com o intuito do levantamento de novas perspectivas na área da administração escolar.

De acordo com Petta (2002), Getúlio Vargas após vencer as eleições de 1950 procurou agir como um juiz das lutas sociais, papel que já havia desempenhado durante o Estado Novo. No início dessa década, o Brasil vivia um período democrático, no qual somente calar os adversários era impossível como antes. Neste ponto, Getúlio teve grandes dificuldades. De um lado, os liberais não aceitavam sua política econômica intervencionista e nacionalista; de outro, a classe trabalhadora reivindicava uma solução para o alto custo de vida.

Nesse período era defendido o nacionalismo, que para Cotrim (2002), favoreceu com que o Brasil sofresse profundas modificações, entre elas um crescimento considerável da sociedade urbana em relação à agrária, a economia teve uma amplitude em seu espaço econômico, a burguesia empresarial aumentou seu poder se comparada às tradicionais oligarquias agrárias; a classe média e o operariado cresceram, conquistando espaço na vida política do país.

Após esse momento, mais especificamente a partir de 1964 até 1984, o Brasil vive o período militar, que é conhecido pela objetividade econômica, estimulada pelo governo militar da época que possuía o desejo de manter o sistema capitalista e o auxílio internacional administrativo e financeiro. Assim, as políticas públicas de organização e a administração educacional eram estimuladas pelos movimentos internacionais da administração com o intuito de desenvolver a economia da educação.

Observa-se que o período político-econômico das décadas de 1960 e 1980 não é um momento favorável às produções acadêmicas. Em contrapartida, segundo Souza (2006), os trabalhos iniciais da administração escolar que são apresentados até 1980, representam os mais importantes da área. Desde o movimento de reabertura político-democrática no Brasil é que se configura o fator propulsor das elaborações teóricas da administração escolar com enfoque sociológico. Tais escritos são de Arroyo (1979), Félix (1984) e Paro (2000a).

Miguel Arroyo (1979) avalia a relação existente entre a racionalidade administrativa e o processo educativo e como a primeira pode auxiliar para a diminuição das desigualdades sociais. Pode-se inferir que a administração escolar, ao reproduzir as relações da sociedade, pode ser uma contribuidora para a conservação de tais disparidades sociais. Ao mesmo tempo, busca a necessidade de desenvolver práticas administrativas que envolvam a comunidade escolar com a finalidade de redefinir os objetivos da educação.

Dentro do mesmo pensamento, Félix (1984) critica a administração escolar. Acredita que parte da prática administrativa é produto da prática capitalista do trabalho, pois a exploração do trabalho tem o objetivo de acúmulo do capital, com a intenção de controlar as forças produtivas, envolvendo o planejamento e o controle do trabalhador. Dentro dessa ocorrência, perde-se a universalidade e a neutralidade das teorias da administração geral, de maneira que podem ser consideradas o resultado de uma determinada pendência econômico capitalista, em que a produção científica não está distanciada do contexto em que está inserida.

Já na concepção de Paro (2000a), a administração Escolar está diretamente relacionada ao modelo de administração geral de 1980. A partir de uma base de análise marxista, o trabalho é considerado um fator central da vida humana, adquirido em um modo de produção capitalista, na qual seu controle se dá através do capital, garantindo, com isso, o lucro. A administração, dentro dessa concepção, pode ser considerada como a utilização lógica dos recursos para a realização de fins determinados de distintas naturezas, o que transforma o trabalho, dentro de uma racionalidade capitalista, na exploração da vida.

O referido autor defende a concepção de que a administração escolar deve estar direcionada para a transformação social, quando influenciada por fatores sociais, econômicos, políticos e históricos, substituindo, portanto, a antiga significação definida pela racionalidade capitalista. A partir dessa definição, temos a

implicação de sujeitos fazendo parte do processo educativo, acentuando assim o caráter político em detrimento do técnico, o que evidencia o valor da cultura e das necessidades da população.

Nesse momento, com as críticas à prática e ao conceito de administração escolar, começa a surgir na década de 1980 o conceito de gestão escolar. Este é definido com caráter político, pedagógico e luta pela democratização da escola pública. Com isso, começa a ser discutida a definição de gestão e de administração da educação, o que evidencia a necessidade de mudança de concepção e de prática, fortalecendo, portanto, o sentido da função político-pedagógica da gestão e da administração escolar (PARO, 2000a).

Dentro do conceito de gestão escolar, segundo o mesmo autor, tem-se o aprofundamento do sentido de administração que passa a ser um dos elementos da gestão, tendo, dentro dessa perspectiva, um sentido e uma prática mais abrangente, envolvendo no processo educativo os elementos políticos, pedagógicos e culturais. A unidade é, conseqüentemente, alcançada na gestão educacional através da participação de todos nas propostas educativas do ambiente escolar. A partir daí, pode-se dizer que o processo de gestão e as aspirações da educação sempre levam em consideração a participação e a valorização dos interesses da comunidade escolar, passando por uma mudança de consciência na realidade e na relação de pessoas sendo, por conseguinte, uma alteração de atitude e de orientação conceitual.

A gestão da instituição escolar, para Wittmann (2000), é um ambiente de permanente melhoramento humano, de ampliação pessoal e profissional. Com isso, um gestor escolar necessita para sua qualificação ter o conhecimento do contexto histórico-institucional no qual e para o qual trabalha. A gestão escolar está sofrendo uma série de mudanças e de desafios. Dentro dessa perspectiva, o trabalho com a administração escolar está exigindo que ocorram profundas modificações no raciocínio e pensamento de todos os envolvidos nesse processo. Assim, a lealdade à educação, o aprofundamento teórico e a atuação prática da referida gestão oferecem uma crescente pertinência e importância.

Para o mesmo autor, a gestão escolar exige a ressignificação teórica e prática que fazem da escola uma instituição autônoma e democrática, o que pode propiciar uma proposta de reinvenção da educação. As modificações ocorridas na sociedade e no pensar educacional estão propiciando um novo entendimento da construção do

processo educativo, um entendimento de maior qualidade, autonomia e democracia. De tal modo, esses fatores são exigências históricas, econômicas e sociais da atualidade que competem ao gestor escolar novas questões, bases teóricas e práticas a serem resolvidas nesse contexto em desenvolvimento.

Ainda para Wittmann (2000), o trabalho do administrador escolar era compreendido como uma prática social, visualizado como algo distinto da prática educativa de modo que apoiava e oferecia condição ao viés educacional. Aos poucos, no decorrer de estudos e de avaliações dos afazeres do gestor escolar, entende-se que a administração da educação é própria e faz parte da extensão do exercício educativo que, além disso, não abandona o seu significado histórico-social. A qualidade na educação é um elemento que não deve ser ignorado no processo educativo, pois tem que ser considerado como um processo de transformação social, um espaço que propicie a busca por diferentes projetos da sociedade.

### **3.1 Democratização**

Aproximadamente, desde a década 1970, através do processo de reorganização social, a gestão sofreu uma transição democrática que defendia os direitos sociais e políticos que se aprofundou na década de 1980 quando, trabalhadores da educação procuraram construir um projeto de gestão democrático que ofereceu ao pensamento político-educacional um viés inovador. Torres (2000, p.67) defende algumas condições para a construção da autonomia:

Nesse sentido, foi instituída por alguns municípios e Estados da Federação, a gestão democrática, através da criação dos conselhos deliberativos, eleição para diretores e a possibilidade de construção do projeto político-pedagógico. Em decorrência disso, o governo federal tem-se preocupado em instituir, através de normas e regulamentos, algumas medidas pretensamente capazes de garantir à escola as condições necessárias para construção de sua autonomia. Dentre elas, podemos elencar: o Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (PMDE), que promove o repasse anual de recursos financeiros diretamente às escolas públicas do ensino fundamental, decorrendo daí a implementação de uma nova medida, ou seja, a transformação dos conselhos deliberativos das escolas em Unidades Executoras próprias, como entidades de direito privado, sem fins lucrativos, responsáveis pelo recebimento e pela aplicação dos recursos financeiros, advindos da União, através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Ultimamente, o Ministério da Educação, em convênio com o Banco Mundial, instituiu o Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), cujo objetivo é a melhoria do ensino fundamental, através do aprimoramento da gestão das escolas e das secretarias de educação.

Dentro dessa conjuntura, para Paro (2006), a democracia pode ser definida como um processo globalizante que deve envolver cada sujeito de maneira completa. Assim, é ressaltado que trata-se de um processo globalizante que deve envolver todos os indivíduos inseridos no contexto escolar e que necessitam ser democráticos com a intenção de exercê-la.

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nessa premissa. Dificilmente teremos um professor relacionando-se de forma consequente num processo de participação democrático da comunidade na escola se sua relação com os alunos em sala de aula continua autoritária. Se a escola, em seu dia a dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas? (Paro,2006, p.25).

De acordo com o mesmo autor, as crenças e as concepções autoritárias aparecem com frequência no processo pedagógico, no entanto, é enfatizado que o educando é um sujeito do ato de aprender. Com isso, tem-se a disputa entre a dominação e o desenvolvimento da autonomia do estudante. A democracia existe porque existem pessoas para concretizá-la, assim, percebe-se que é fundamental que a escola organize-se democraticamente para alcançar desígnios transformadores.

Se queremos uma escola transformadora precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 2006, p.10).

Paro (2007) afirma que a partir dos anos 1980 tem-se observado no Brasil uma busca pela democratização da instituição escolar e da sociedade, no sentido de universalizar a escola e popularizar o ensino. Nesse sentido, busca-se pela participação de todos (pais, professores, diretores e funcionários) na realização das funções da instituição de ensino. Acredita-se, dentro dessa conjuntura, que as mudanças que se dão no campo da educação, enquanto prática social, ocorrem em função das modificações político-econômicas do momento ao qual se está inserido. A partir daí, inspirados pelo desejo de democracia, ficarão evidentes a

institucionalização da gestão escolar democrática e as alterações realizadas em relação à administração escolar.

No final da ditadura militar, a Constituição Federal de 1988, segundo o mesmo autor, constitui a reabertura política do Brasil, assegurando assim redimensionamento das políticas educacionais. Do mesmo modo que coincide com a crise do capitalismo da década de 1970, a gestão democrática é considerada uma conquista das forças civil-democráticas. É marcada pelas lutas de movimentos populares e pela declaração da abertura política do Brasil nos anos 1980, evidenciando, com isso, a crise do capitalismo iniciada na década de 1970. Em função disso, iniciou-se um processo de reorganização do sistema ideológico, político e de produção do capital.

Inserido nesse contexto em modificação, surge um inovador profissional que inicia um trabalho mais democrático e participativo, que oferece estímulo a um envolvimento mais coletivo dos inseridos na escola, de modo que inicia um novo paradigma de tarefa na instituição de ensino. Com isso, uma prática fragmentada, centralizadora é abandonada, enquanto a visão de conjunto dinâmica e descentralizadora é estimulada. Alonso (2003, p.30) enfatiza o desenvolvimento de autonomia nas escolas.

Não restam dúvidas de que os controles centralizadores terão de ser substituídos por formas de administrar mais flexíveis e mais ajustadas a cada situação, demandando, para tanto, maior autonomia das escolas e de seus membros, especialmente dos professores. Exigirá também novas alianças das escolas com múltiplas agências da sociedade civil e política. Isso significa que o professor será também gestor desse processo educativo; portanto, o seu trabalho não poderá mais ser concebido isoladamente, mas sim em conjunto com os colegas e a partir de proposições mais amplas que extrapolam os limites de uma disciplina ou sala de aula. Alunos e suas famílias, comunidades locais e regionais compõem o grande quadro de responsáveis pela educação.

De acordo com Torres (2000), a escola ainda não conseguiu colocar em prática o processo democrático, pois a sociedade brasileira mantém-se limitada em no processo de construção do processo democrático. É importante destacar que no interior da instituição de ensino está ocorrendo avanços como a criação de conselhos, eleição direta para a direção e a construção de projetos políticos pedagógicos.

De acordo com Luck (2006) essas alterações estão relacionadas com a democracia que exerceu influência sobre a tendência atual do processo educativo

que está baseado em concepções mais práticas, participativas e interativas que estimulam a participação e o envolvimento de todos os participantes do processo educacional. Torres (2000, p.68) explica a significação a participação dos segmentos em uma escola que deseja ser democrática e entende de é fundamental que os segmentos da instituição de ensino comecem a compreender que as formas participativas tem sentido humano e político.

Para alguns estudiosos das questões educacionais, a escola que queira ser democrática, e esteja convencida de que a participação é essencial para a concretização de suas finalidades, precisa repensar o sentido e o significado das instâncias democráticas. Precisa entender que elas não operam, automaticamente, transformações. Precisa entender, por exemplo, que a eleição para diretor da escola tem sido marcada por avanços, mas também por retrocessos. Avanços, por ter sido uma forma de superação da tradicional forma de escolha do diretor, via indicação político-partidária, independente das expectativas e interesses da comunidade escolar. Isto, sem dúvida, pode significar o embrião do processo de transformação das estruturas burocráticas e autoritárias, embora os diferentes segmentos da escola não detenham, ainda, a consciência dessa possibilidade.

É interessante salientar que, para Wittmann (2000), a autonomia da escola e a democratização da gestão são exigências histórico-educativas, ocorrendo em função dos avanços teórico-práticos da educação e da sua administração. Wittmann (2000, p.90) defende que uma nova educação está sendo construída nas escolas.

Uma nova educação está sendo construída no interior das escolas, e ressignificando o ato pedagógico-educativo. Novos conhecimentos sobre o aprender e sobre a sala de aula acabam produzindo, inclusive, terminologias mais ricas, dinâmicas e condizentes como “aprendência” e “ensinância”, ecologia cognitiva, autopoiese, sociedade aprendente.

Segundo Wittmann (2000), o crescimento e o desenvolvimento nas instituições de ensino estão começando a ser entendidos. Assim, pode-se dizer que ocorrem avanços teóricos e práticos na área da administração educacional que englobam a política, o planejamento, a gestão e a avaliação do processo educativo. Wittmann (Ibid., p.90) define o conhecimento como base para a emancipação e o uso da democracia.

Ora, o conhecimento, que está se instituindo como base material das relações humanas, entre os povos, grupos e pessoas, é o próprio objeto específico do trabalho educativo. O conhecimento como processo e (re)construção é emancipador e exige ampliação da autonomia-cidadania das pessoas. Para contribuir nesta ampliação, a escola deve ser autônoma-cidadã e co-responsavelmente assumida, isto é, democraticamente gerida.

Tendo em vista de que “é nesse contexto que grupos de interesse, políticos e educadores têm se mobilizado na discussão de temas relacionados com a promoção

da educação, considerando a melhor e maior oferta de oportunidades para todos e melhoria da qualidade de ensino” (LÜCK, 1997, p.1), a necessidade da implementação da democracia em conjunto com a Gestão Educacional está cada vez mais presente no contexto escolar.

É interessante salientar que estamos diante de uma exigência da atualidade, de maneira que os desafios sociais emergentes de ordem pedagógica, política, econômica e metodológica estão na escola para serem enfrentados. Além disso, isso é mais uma exigência para que tenhamos condições para buscar por um ensino de qualidade.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa bibliográfica realizada no presente trabalho, procuramos verificar em que sentido a Gestão Democrática poderia ser considerada como um elemento qualitativo na educação. Percebe-se, com isso, que a gestão escolar deve estar comprometida com o novo<sup>6</sup>, de forma que contribua para a concretização das práticas inovadoras que favoreçam a qualidade do trabalho na instituição escolar. A gestão escolar e, por conseguinte, a atuação e a formação do gestor escolar passam por grandes desafios e modificações, conforme cada realidade do âmbito escolar.

Para isso, o referencial teórico elaborado abrange desde os percursos da Gestão Escolar com o intuito de verificar o contexto histórico no qual foi elaborado e reformulado o conceito de gestão. Dando continuidade, tentamos estabelecer a definição de democracia como um elemento imprescindível no ambiente de ensino e, por último, a demonstração do conceito de Gestão, mais especificamente, de Gestão Democrática no sentido de evidenciar que pode ser possível construir uma instituição de ensino por todos e para todos.

Nesse contexto, uma nova educação está sendo elaborada no interior das instituições de ensino, de maneira que inovadores conhecimentos estão sendo construídos acerca do processo de ensino-aprendizagem que ocorrem nos referidos estabelecimentos e da administração na área educacional. É importante salientar que para que a gestão seja construída nos moldes democráticos, é necessário que os vários segmentos da escola tenham uma significação bem estruturada de democracia.

Em relação aos desafios da atualidade, nos encontramos diante de uma crise de paradigmas – como por exemplo, a própria definição teórico-prática de gestão

---

<sup>6</sup> Seguindo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, o substantivo o novo, neste caso, é utilizado para fazer referência a algo que é recente, nascente, inexperiente.

escolar e de gestor escolar –, que alcançam a instituição de ensino de maneira a questionar o papel da escola como fonte de ensino de qualidade que estimule a participação e a construção da autonomia dos sujeitos constituintes do processo educacional.

De qualquer forma, algumas instituições funcionam em prol da democracia no meio escolar. Entre as opções concretas está a conferência local da comunidade escolar realizada uma vez ao ano para discutir e estabelecer os eixos de atuação; o conselho da escola, formado por diversos segmentos da escola, que é responsável por coordenar a gestão escolar e as atitudes no nível pedagógico, administrativo e financeiro; e a associação de pais que é a entidade de segmento estudantil com a função de ampliar a democracia na instituição através da organização e participação de alunos.

Nessa perspectiva, é fundamental que exista o desejo dos profissionais da escola, alunos e familiares para o diálogo e participação na instituição de ensino. Sabemos até historicamente que a preocupação com a educação por partes dos professores é algo novo. Hoje em dia, alguns defendem a importância do trabalho em equipe por acreditar que os processos pedagógicos devem ser realizados em grupo, como um esforço coletivo dos professores.

As modificações sociais e a evolução da prática social no âmbito educacional requerem a ampliação democratização da escola, de modo que a hierarquização do poder seja derrocada e seja motivada a democracia. O caráter educativo da gestão democrática deve manter relação direta com a função central da instituição escolar, com o trabalho pedagógico.

Pensando sobre o trabalho coletivo que pode promover aspirações individuais aos professores, encontramos propostas, ações educativas e planejamentos que devem ser realizados pela comunidade escolar. O professor é sempre um aprendiz que pode estudar em grupo com a criação de momentos de reflexão sobre a ação pedagógica na escola para promover o crescimento do grupo, por exemplo.

Dentro dessa conjuntura, é essencial que a efetiva participação da comunidade escolar ocorra para que seja estimulado o desenvolvimento do aluno em sentido pleno. Para isso, a instituição de ensino deve primar pela participação de todos os segmentos: direção, supervisão, professores, pais, alunos e funcionários, no sentido de estimular a conscientização de que a escola deve ser um espaço para aprender e ensinar. O referido ambiente há de consolidar-se em um espaço repleto

de pessoas autônomas, responsáveis, comprometidas, críticas, criativas e envolvidas em um diálogo aberto e reflexivo.

Assim, a Gestão Escolar ganha relevância e mostra-se como capaz de auxiliar no alcance de um ensino de qualidade e que cumpra a sua função social. A Gestão Democrática, nessa perspectiva, tem como objetivo integrar o trabalho escolar como um comprometimento total dos indivíduos inseridos no contexto escolar.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho foi possível perceber que para o desenvolvimento da Gestão Democrática é necessária a consolidação de uma Gestão Escolar que demande da competência cognitiva e afetiva, respaldada na utilização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. É fundamental ainda que uma série de questões aqui levantadas seja repensada com clareza.

Dentro do nosso entendimento, acreditamos que a Gestão Democrática traz consigo uma possibilidade de construção de um ambiente escolar propício para o desenvolvimento de um processo de ensino-aprendizagem mais adequado a todos os envolvidos. Com isso, pode ser considerado um princípio qualitativo na educação.

Desse modo, percebe-se que é, dentro dessa conjuntura, um grande desafio buscar atributos para transformar a educação brasileira como propulsora de um ensino de qualidade, pois é necessária uma transformação na maneira de pensar da população que está inserida nesse meio.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, M. A Gestão/Administração Educacional no Contexto da atualidade. In: VIEIRA, A.T.(Org). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

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

AMARAL, J.J.F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. 2007. Disponível em:<<http://www1.eeg.uminho.pt/economia/caac/pagina%20pessoal/ Disciplinas/disciplinas%202009/ecp/ECP%202009/TRABALHOS/bibliografia.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2010.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais de Língua Estrangeira (PCN-LE): 5ª a 8ª série**. Língua Estrangeira Moderna, terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental. Brasília: MEC, 1998.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei N. 9.394/96. Brasília: MEC/SEF, 1996.

COTRIM, G. **História para o Ensino Médio: Brasil e Geral**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DEMO, P. **Participação é Pedagogia**. São Paulo: UNESP, 1999.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/>>. Acesso em: 29 set. 2010.

DRABACH, N.P. **Primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. 2009. 81f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

FÉLIX, M. de F.C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação**. São Paulo: Centauro Ed., 2006.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GANDIN, D. **Escola e transformação social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1988.

GARCIA FIGUEIRA, D. **História**: série novo Ensino Médio. São Paulo: Ática, 2002.

GIKOVATE, F. **A arte de educar**. 2. ed. São Paulo: MG Editores, 2001.

HORTA, J.S.B. Educação e participação. **Revista Educação**. Rio de Janeiro. n.27, 1978.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro : Paz e Terra,1976.

LUCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **O papel do gestor escolar na implantação de políticas educacionais**. Curitiba, 1997.

OLIVEIRA, D.C. de. **Gestão democrática escolar**: um estudo de expectativas, efeitos e avanços. 1994. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Espírito Santo, Vitória, 1994.

PARO, V.H. **Gestão escolar**: democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Qualidade do ensino:** a contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000b.

PEREIRA, S.M. (*et al.*). Descentralização administrativa e autonomia escolar no mundo globalizado. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre. v.17, n.1, p.1-136, jan./jun., 2001.

PETTA, N.L. de; BAEZ OJEDA, E.A. **História:** uma abordagem integrada. São Paulo: Moderna, 2002.

SILVA JÚNIOR, C.A. **A escola pública como local de trabalho**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1990.

SOUZA, A.R. de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2006. 302f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

TORRES, A; GARSKE, L.M.N. Diretores de escola: o desacerto com a democracia. **Em aberto**. Brasília. n.72, p. 60-70, 2000. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em\\_aberto/emaberto72.pdf](http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf)>. Acesso em: 2 abr. 2010.

VASCONCELOS, M.L.M.C. **Conceitos de Educação em Paulo Freire**. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2009.

WITTMANN, L.C. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Em aberto**. Brasília. n.72, p. 88-96, 2000. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em\\_aberto/emaberto72.pdf](http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf)>. Acesso em: 2. abr. 2010.