



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:
FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Débora Schünemann

**Agudo, RS, Brasil
2010**

GESTÃO DEMOCRÁTICA: FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES

por

Débora Schünemann

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Sueli Menezes Pereira

Agudo, 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

GESTÃO DEMOCRÁTICA: FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES

elaborada por
Débora Schünemann

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Sueli Menezes Pereira, Dr^a (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Débora Teixeira de Mello, Dr^a (UFSM)

Marilú Favarin Marin, Mestre (UFSM)

Agudo, 18 de setembro de 2010.

Agradecimentos

A Deus e a todas as suas manifestações, fonte eterna de luz e sabedoria que me transmitiu inspiração, energia e confiança necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

A minha família, pelo apoio, pela força e pela compreensão em minhas ausências para dedicar-me aos estudos.

A minha orientadora Professora Dr^a Sueli Menezes Pereira, pela dedicação e atenção desprendida a mim neste percurso, demonstrando sabedoria e sensibilidade neste processo de orientação que através de sua interferência crítica e positiva soube me conduzir a encontrar meus próprios caminhos na consolidação dos meus conhecimentos.

Aos meus amigos que foram fonte de entusiasmo, perseverança e cooperação através da sua companhia e conselhos em momentos essenciais.

Aos amigos do Polo de Agudo, colegas, tutoras e coordenação pelo companheirismo, eficiência, dedicação e amizade.

As pessoas que se dispuseram a participar desta pesquisa, pela atenção e seriedade com que colaboraram na execução deste trabalho.

A todas as pessoas que se fizeram presentes em minha vida no decorrer desta caminhada, colaborando de forma direta ou indireta em minha formação.

Um dia a gente muda... o número de crianças que abandonam cedo a escola.

Um dia a gente muda... as altas taxas de analfabetismo e repetência.

Um dia a gente muda... o não acesso a uma escola gratuita e de qualidade para todos.

Um dia a gente muda... a reduzida autonomia financeira, administrativa e pedagógica das escolas.

Um dia a gente muda... os baixos salários dos profissionais da educação.

Um dia a gente muda... as precárias condições de funcionamento da maioria das escolas.

Um dia a gente muda... a pouca participação dos pais, alunos, funcionários e professores nas decisões da escola.

Um dia a gente muda...

(Autor desconhecido)

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA: FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES

AUTORA: DÉBORA SCHÜNEMANN

ORIENTADORA: PROF. DR^a. SUELI MENEZES PEREIRA

Data e Local de Defesa: Agudo/RS, 18 de setembro de 2010.

Esta monografia tem como foco a gestão democrática no contexto de uma escola pública, possuindo como objetivo identificar as características da gestão escolar em uma perspectiva democrática através do comprometimento da comunidade escolar nas decisões de caráter administrativo-pedagógicas da escola. Através de pesquisa qualitativa, a mesma se dá através de um estudo de caso, tendo em uma escola pública municipal localizada em Cachoeira do Sul o campo de pesquisa. Para tanto se utiliza da pesquisa documental e da entrevista semi-estruturada como instrumentos de coleta de dados. Busca analisar como acontece na escola pública a gestão escolar com base nos princípios democráticos apontados pela legislação e pelas políticas educacionais descentralizadoras identificando possibilidades, limites e desafios impostos a comunidade escolar por esta forma de administrar a escola. Os resultados apontados pela pesquisa demonstram que os espaços de democratização da escola configuram-se como mecanismos formais e burocráticos, com a função de cumprir determinações pré-estabelecidas. Desta forma percebem-se grandes limitações ao processo da gestão democrática nas escolas dentre os quais continua a se reafirmar a figura autoritária e centralizadora do diretor e a grande distorção de concepção que há entre os sujeitos que compõem a escola sobre o desenvolvimento do trabalho coletivo, com base nos pressupostos democráticos, muitas vezes compreendido como a aglomeração de pessoas para referendar o que já está pronto ou para indicar representantes para tomarem as decisões em nome do coletivo. Com este trabalho reflete-se sobre os espaços participativos na gestão da escola, bem como a compreensão da função política da escola e da necessidade da ação coletiva dos seus segmentos na busca de uma educação de qualidade pautada nos princípios da democracia.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola pública. Comunidade escolar. Participação.

ABSTRACT

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA: FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES

(DEMOCRATIC MANAGEMENT: FRAGILITY AND POSSIBILITIES)

AUTHOR: DÉBORA SCHÜNEMANN:

ADVISER: PROF^a. DR^a. SUELI MENEZES PEREIRA

Data e Local de Defesa: Agudo/RS, 18 de setembro de 2010.

This monograph focuses on the democratic management in the context of a public school. It has as objective to identify the characteristics of school management in a democratic perspective, through the commitment of the school community in the decisions of an administrative-educational school. Through qualitative research, it is through a case study, in a public school located in Cachoeira do Sul the search field. For both uses of documentary research and semi-structured instruments for data collection. It seeks to analyze as in public school management based on democratic principles set out by law and by decentralizing education policy by identifying possibilities, the limits and challenges the school community in this way of managing the school. The results found in the survey show that the spaces of school democratization appear as the formal mechanisms and bureaucratic with the task of fulfilling pre-established determinations. There are great limitations to the process of democratic management in schools among which continues to reaffirm the authority figure and centralizing the director of design and large distortion which are among the subjects that make up the school on the development of collective work. With based on the precepts of democracy often it seems as the agglomeration of people to endorse what has already done or to nominate representatives to take decisions on behalf of the collective. This work reflects on the participatory spaces in school management as well as understanding the function of school policy and the need for collective action of its segments in the search for a quality education based on the principles of democracy.

Keywords: Democratic management. Public school. School community. Participation.

LISTA DE SIGLAS

CE	Conselho Escolar
CF	Constituição Federal
CPM	Círculo de Pais e Mestres
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PNE	Plano Nacional de Educação
PP	Projeto Pedagógico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I	
AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CONTEXTO CAPITAL	20
1.1 A administração escolar na perspectiva da teoria da administração de empresas	20
1.2 A gestão democrática do ensino público no contexto neoliberal	21
CAPÍTULO II	
OS CAMINHOS PARA PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DA ESCOLA E SUAS CONSEQUENCIAS	25
2.1 Espaços de consolidação da democratização da gestão escolar	28
2.1.1 Conselho Escolar	29
2.1.2 Projeto Pedagógico	32
2.1.3 Eleição para Diretor.....	33
CAPÍTULO III	
A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA....	36
3.1 A função do diretor e da direção da escola pública frente à gestão democrática.....	37
3.2 A gestão democrática do ensino público no Estado do Rio Grande do Sul	39
3.3 A gestão democrática do ensino público no município de Cachoeira do Sul.....	41
CAPÍTULO IV	
GESTÃO DEMOCRÁTICA: FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES	43
4.1 Análise documental e reflexões.....	44
4.2 Entrevistas e reflexões	47

CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	67

INTRODUÇÃO

A história mundial ao longo dos tempos nos relata inúmeros movimentos sociais, defendendo idéias de liberdade, igualdade e democracia participativa. No Brasil também passamos por vários momentos políticos em que lutamos pela conquista e garantia da democracia. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, criou-se no país uma perspectiva de democracia representativa e participativa.

CF.1988-Art. 1º,§ único: Todo poder emana do povo, que o exerce indiretamente, por representantes eleitos, ou diretamente, nos termos desta constituição.

A gestão democrática do ensino público, estabelecida pela Constituição Federal de 1988, é uma experiência relativamente nova em nosso país.

CF.1988-Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI - gestão democrática para o ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia do padrão de qualidade.

Os princípios constitucionais foram regulamentados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394 em 1996:

LDB (Nº9.394/96)- Art.14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

Consequência do avanço tecnológico e da economia globalizada as políticas de descentralização administrativa se inserem na organização do Estado e das instituições, evidenciando que a gestão democrática esta intrinsecamente relacionada à expansão das políticas econômicas neoliberais. Esta afirmação leva à

reflexão sobre o contexto socioeconômico em que surgiram os preceitos de democratização no Brasil como decorrência do processo de descentralização visto que “na sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do campo social” (PARO, 1990, apud HORA, 1999, p.18), deixando o poder de decisão mais perto de quem conhece a realidade.

A escola, inserida no contexto das políticas neoliberais de Estado mínimo segue políticas geradas a partir do capitalismo que prevê a transferência do poder decisório e da responsabilidade do Estado para a sociedade, em um processo de descentralização e, com isto, a democratização das instituições, entre elas, a escola. Essa estratégia do modelo econômico vigente de reduzir o poder do Estado e ampliar o poder privado, não pode ser confundida com a falta de responsabilidade do Estado com a educação, porque “a democratização da educação não significa eliminar a presença do Estado, mas a busca de mecanismos para submeter às decisões de Estado ao debate e ao controle pela opinião pública” (ARROYO, 1979, apud HORA, 1999, p.20).

No ambiente educacional percebemos através das políticas públicas a promoção da democratização da gestão escolar como forma de descentralização de poder através da gestão democrática que preconiza a consolidação da autonomia escolar, fato este que pode constituir-se um grande perigo social, pois as ações no cotidiano da escola podem adequar-se às exigências de mercado, deixando de constituírem-se num projeto coletivo de cidadania e de espaço social de tomada de decisões significativas.

As limitações da gestão democrática e dos princípios participativos relacionam-se a burocratização imposta pelas políticas educacionais, representando a forma de relacionamento entre o Estado e a sociedade. Essas políticas visam mascarar os interesses econômicos sob a pretensa da autonomia concedida às escolas.

Gestão democrática tem sido tema constante no discurso pedagógico e nos preceitos legais, mas, normalmente, o que percebemos nas escolas são professores isolados em suas salas de aula e postura autoritária e conservadora do diretor, colocando em segundo plano a ação participativa de modo a promover uma educação de qualidade, melhorando as condições de vida dos segmentos participantes da mesma e promovendo uma sociedade mais justa.

Norberto Bobbio (2000, p.55) afirma que a democratização da sociedade precisa da instalação “de novos espaços, isto é, de espaços até agora dominados por organização de tipo hierárquico ou burocrático”. Para tanto, precisamos, como comunidade escolar, saber fazer uso dos novos espaços democratizadores que estão sendo disponibilizados nas escolas.

Assim de acordo com Paro (1988, p.160),

[...] a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola.

Isto significa que a administração das escolas precisa mudar o poder decisório não ficando o mesmo concentrado apenas na figura do diretor, visto que numa perspectiva democrática a gestão da escola deve ocorrer de forma coletiva, o que vem a corroborar para os processos de transformação social.

Dessa forma, como professora pública, integrante do contexto educacional, com o objetivo de refletir sobre a democratização da gestão escolar apresento esta pesquisa na intenção de investigar e analisar como ocorre o processo de gestão democrática em uma escola pública municipal do município de Cachoeira do Sul que aqui denominaremos como Escola das Possibilidades (nome fictício dado para a escola, onde será realizada a pesquisa com a finalidade de preservar a identidade da escola pesquisada) e também apontar limites, possibilidades e desafios encontrados no dia-a-dia para que a mesma se efetive com compromisso e responsabilidade de todos os segmentos envolvidos com a escola em busca de uma educação de qualidade, ou seja, uma escola que promova a formação cidadã e crítica de seus alunos.

Mesmo sabendo que os desafios são muitos, que a prática muitas vezes não caminha lado a lado com a teoria, mas acreditando na possibilidade de promover a gestão democrática nas escolas, este trabalho busca verificar as condições em que a democratização da gestão escolar poderá se efetivar. Isto será possível, integrando comunidade interna e externa, criando parcerias, bem como analisando a função dos professores como gestores escolares, visto que não apenas as equipes diretivas ou apenas o diretor têm poder de decisão em uma escola democrática que tem na participação coletiva a sua lógica de organização. Afinal, gestão democrática

representa a descentralização de poder que se configura na divisão de poder e, neste caso, o diretor deverá ser o responsável por promover um ambiente desafiador, acolhedor que instigue o trabalho coletivo e participativo de modo que a comunidade escolar, constituída por professores, pais, alunos e funcionários sintam-se co-responsáveis pelas atitudes tomadas, pelas ações realizadas e que se conscientizem que estas refletirão diretamente em suas vidas.

Neste contexto, a escola, integrada em um sistema de normas e leis emanadas pelos órgãos do sistema federal, estadual e municipal, a observância imparcial de se estar atingindo o bem comum, as possibilidades financeiras além de oferecerem inúmeras possibilidades de articulação evidenciam os limites da autonomia da escola que precisam ser conhecidos e observados para que a instituição educativa não perca sua legalidade em seu processo de democratização.

Através deste estudo pretende-se analisar a forma de gestão democrática desenvolvida na Escola das Possibilidades, bem como o nível de comprometimento e envolvimento dos diversos segmentos da comunidade interna da escola e da comunidade externa, identificando: desafios, conquistas, necessidades, possibilidades e limites a serem observados por todos os segmentos. Com os resultados obtidos pretende-se oferecer subsídios, a partir da realidade da própria escola, para a promoção da real efetivação da gestão democrática participativa consciente e responsável.

Com a participação da comunidade escolar em seu processo de gestão, a escola deixa de viver isolada da sociedade. A participação significa atuação de gestores, aqui compreendidos como o conjunto de professores independentemente da função que ocupem na escola, seja como diretor ou membro da equipe diretiva, promovendo a aproximação com as famílias para desenvolver sua prática educativa de maneira coletiva, pois “a conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular” (LIBÂNEO, 2004, p.138).

Além dos professores em seu conjunto, a comunidade escolar integra funcionários, pais e alunos na gestão da escola como essenciais a um processo de participação popular.

Assim justifica-se a necessidade e a relevância desta pesquisa acerca do tema: Gestão Democrática: desafios, possibilidades e limites.

Dessa forma, a pergunta que se faz é:

Quais são as fragilidades e as possibilidades para real efetivação da gestão democrática na escola?

Para compreender este tema são estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

➤ Identificar as características da gestão escolar em uma perspectiva democrática através do comprometimento da comunidade escolar nas decisões de caráter administrativo-pedagógicas.

Objetivos Específicos

➤ Contextualizar o surgimento das políticas educacionais descentralizadoras;

➤ Reconhecer a gestão democrática como instrumento de mudança nas formas de relacionamento dos segmentos envolvidos com o processo pedagógico da escola e como forma de sucesso nas relações de aprendizagem e desenvolvimento do sujeito;

➤ Identificar os mecanismos e espaços da organização escolar que possibilitam a democratização da gestão escolar;

➤ Analisar a função do diretor, como articulador do processo de gestão democrática;

➤ Apontar os principais obstáculos para a real efetivação da realização de uma gestão democrática.

Ao estabelecer os objetivos desta pesquisa devemos considerar segundo Chizzoti (1995), que os objetivos e os esforços de pesquisa são basicamente transformar o mundo, criar objetos e concepções, encontrar explicações e avançar previsões, trabalhar a natureza e elaborar as suas ações e idéias.

Metodologia de Pesquisa

O presente trabalho propõe-se a uma pesquisa que abrangerá as dimensões administrativo-pedagógicas. Para alcançar os objetivos propostos, será desenvolvido através de pesquisa com abordagem qualitativa, constituindo-se em um estudo de caso, envolvendo pesquisa de campo através de pesquisa documental e entrevista semi-estruturada com questões abertas, Optou-se pela **pesquisa qualitativa**, pois nesta modalidade de pesquisa o estudo se desenvolve em uma situação natural, sendo rico em dados descritivos, possuindo um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada, pois de acordo com Lüdke e André (1986), esse tipo de abordagem possibilita o (re) conhecimento da realidade em

estudo, visto que enfoca mais o processo do que o produto, com a preocupação maior de retratar os dados obtidos pela perspectiva dos participantes, além de ser um tipo de pesquisa rico na apreensão, percepção e descrição/explicação dos fenômenos, onde os problemas são estudados no ambiente em que eles ocorrem naturalmente. É uma modalidade importante na obtenção de dados de um determinado grupo estudado, pois “[...] supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra através do trabalho intensivo de campo” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.11). Desta forma acredita-se que através do contato da pesquisadora com o ambiente pesquisado, através das ações e relações humanas, da participação em um maior número possível de ações no cotidiano pesquisado será possível obter um diagnóstico fidedigno da realidade e retratar o cotidiano escolar em toda a sua riqueza, obtendo elementos para conhecer e compreender melhor os problemas e o papel da escola na sociedade atual.

Por sua vez, **o estudo de caso** visa à descoberta, assim sendo o pesquisador estará sempre buscando novas respostas e novas indagações para o desenvolvimento do seu trabalho, pois “os estudos de caso se constituem em excelente método de aprendizagem sobre os processos sociais e estratégias de implantação de políticas de desenvolvimento e mudança” (LÜCK, 2007, p.120), do qual será objeto da pesquisa a Escola das Possibilidades.

Considerando que nenhum instrumento de pesquisa é completo por si só, serão utilizados variados instrumentos para que se complementem.

A **pesquisa bibliográfica** sobre o tema que embasará a interpretação da coleta de dados na Escola das Possibilidades, assim denominada para fins deste trabalho, a qual se constitui como campo da pesquisa. A formulação da conclusão terá como referenciais obras de autores pesquisadores na área da educação, em especial na área de gestão escolar, dentre os quais cito: Moacir Gadotti, José Romão, Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, José Carlos Libâneo, entre outros.

A **pesquisa documental** por “se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 38), será realizada com a seguinte documentação existente no interior da escola: Projeto Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Carreira dos Professores Municipais, Lei Municipal para Eleição de Diretores, atas de reuniões

pedagógicas e das instâncias colegiadas da administração, tendo por intuito investigar a previsão de espaços e ações que assegurem e promovam o pleno desenvolvimento da gestão democrática na escola, aliando ao processo de pesquisa a questão “tempo”, situando a pesquisa num referencial que leva em consideração a evolução dos fatos, ou seja, a história, considerando fatos passados e atuais, para melhor compreensão dos fenômenos atuais ou futuros.

A **entrevista semi-estruturada** demonstra sua pertinência ao estudo, pois é uma conversação com um propósito que possibilita ao pesquisador obter dados significativos para a sua investigação. Será desenvolvida a partir de um roteiro pré-elaborado, que poderá sofrer alterações durante sua realização.

Sobre a entrevista como instrumento de coleta de dados Lüdke e André enfatizam que

[...] ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sob os mais variados tópicos. Uma entrevista bem feita pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.43).

Campo de Pesquisa

Opta-se pela pesquisa de campo por esta possibilitar que o pesquisador remeta-se a uma dada realidade que se constitui em seu interesse de pesquisa, formando assim a fonte principal das informações que utilizará em seu estudo.

A escola das Possibilidades situada no município de Cachoeira do Sul será objeto da pesquisa de campo. Esta escola pertence ao sistema municipal de ensino e é considerada entre as demais da sua rede como de médio porte porque possui a educação básica nos níveis de educação infantil e ensino fundamental completo e na modalidade de educação especial - educação de jovens e adultos com um total de 351 alunos (para a rede municipal de ensino de Cachoeira do Sul, consideram-se escolas de pequeno porte até 50 alunos, médio porte até 400 alunos e de grande porte com mais de 400 alunos).

A Escola das Possibilidades está localizada na periferia da cidade, atendendo a um alunado com características bastante variadas, cujo padrão econômico é de classe média baixa a classe baixa.

A escola é toda murada. Conta com os seguintes tipos de dependências: 8 salas de aula, 1 cozinha, 3 banheiros(um para professores, um masculino e um

feminino), 1 laboratório de informática, 1 biblioteca, salas para setores: uma para direção, uma para secretaria e uma para orientação e supervisão e quadra de esportes cimentada e está em processo de implantação de uma sala de recursos multifuncionais.

Do total de 351 alunos, 30 estão na educação infantil; 260 ensino fundamental e: 61 na educação de jovens e adultos.

Sobre a titulação dos 34 professores, atuando na escola, 03 possuem Habilitação magistério em nível de ensino médio; 02 Graduação sendo no Curso de Licenciatura Curta; 22 Graduação no Curso de Licenciatura Plena e 04 Pós-graduação. Há professores ainda em processo de formação para o magistério, sendo 01 em nível de graduação e 02 em nível de pós-graduação. A escola possui, em exercício, 04 funcionários.

A escola apresenta diversos tipos de necessidades em suas instalações, pois necessita adaptações para atender alunos portadores de deficiência. Isto se afirma por se observar que possui apenas uma rampa de acesso para cadeirantes, as portas das salas são estreitas e não há banheiros adaptados.

Apresenta, por sua vez, problemas de espaço físico e acústica, considerando que possui salas com divisórias de madeira para atender mais de uma turma, assim como falta espaço para a instalação da sala de recursos multifuncionais. O material recebido pela escola encontra-se depositado na sala da direção.

Na escola existe em funcionamento o Círculo de Pais e Mestres (CPM) e o Conselho Escolar (CE), espaços estes que possibilitam a participação de pais e da comunidade na gestão escolar.

Para fins deste trabalho, o universo de pesquisa será composto pelos segmentos da comunidade escolar compreendidos como: equipe diretiva da escola, professores, funcionários, pais e alunos.

A pesquisa será realizada por amostragem, envolvendo um total de 20 pessoas, o que evidencia, de acordo com Minayo (2004, p.43) que “a amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”. Nesta ótica, o grupo pesquisado será composto por: 1 integrante da equipe diretiva da escola, neste caso a diretora; 1 funcionário, representando o segmento dos funcionários da escola; 6 professores representando o segmento dos professores, sendo que este total será composto levando em consideração que devem ser iguais as quantidades de professores que atuam em

cada turno da escola(manhã, tarde e noite) e que atuam em sala de aula e em setores de apoio; 6 alunos considerando que este total será formado com base no critério da igualdade de integrantes de representantes por turno de funcionamento da escola e 6 pais também levando em consideração o critério de igualdade de integrantes de representantes do turno em que seus filhos freqüentam as atividades escolares.

Em sua estrutura este trabalho organiza-se em quatro capítulos.

No primeiro capítulo são analisadas as influências das políticas econômicas capitalistas na administração e organização da escola ao longo dos anos e suas implicações nos processos da gestão escolar. O segundo apresenta uma reflexão sobre as mudanças que a gestão democrática pode acarretar nas relações de aprendizagem e de relacionamento entre os segmentos que compõem a escola e uma análise dos mecanismos de democratização das relações da gestão escolar, como: os órgãos colegiados, eleições de diretores e a construção coletiva do Projeto Pedagógico. No terceiro há o estudo do papel do diretor e da direção da escola frente à gestão democrática e das competências necessárias para que estes sejam articuladores e exerçam liderança na dinâmica das relações sociopedagógicas proporcionando espaços e condições para participação da comunidade escolar na gestão da escola e o estudo da legislação estadual e municipal referentes à gestão democrática do ensino público. No quarto capítulo são apontadas as principais fragilidades e possibilidades encontradas no cotidiano escolar para real efetivação da gestão democrática nas escolas com base na realidade pesquisada, através da participação comprometida dos sujeitos da comunidade escolar.

CAPÍTULO I

AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CONTEXTO CAPITALISTA

Partindo do pensamento de Paro (1988, p.123) “que a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social”, precisamos analisar a trajetória administrativa das escolas públicas desde os primeiros escritos sobre administração escolar, impulsionados pela necessidade de organização das escolas frente às exigências do mercado de trabalho, gerados pela economia capitalista até o surgimento da gestão escolar na ótica democrática a partir da legislação da década de 80, em plena expansão dos ideais da política econômica neoliberal.

1.1 A administração escolar na perspectiva da teoria da administração de empresas

Conforme Sander (2007) a partir da década de 30 começamos a escrever um novo capítulo no campo da administração da educação e, até os anos 80, estes escritos teóricos dos Pioneiros da Administração Escolar, dentre os quais podemos citar: José Querino Ribeiro, Antônio de Arruda Carneiro Leão, Manoel Bergström Lourenço Filho e Anísio Spínola Teixeira, consideraram-se os mais importantes documentos na área da administração escolar.

Esses escritos, segundo Félix(1989) foram baseados na Teoria Científica com base nas teorias administrativas de Taylor e Fayol, fruto da organização capitalista do trabalho que, concebeu um “enfoque tecnocrático” (SANDER, 1995, p.14) à administração escolar.

Conforme afirma Paro (1988, p.124):

Os trabalhos dos teóricos sobre Administração Escolar, publicados no Brasil, adotam implícita ou explicitamente, o pressuposto básico de que, na escola, devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista.

Foi neste período que a administração das escolas, baseada na teoria da administração empresarial, ganhou uma conotação de racionalidade administrativa e divisão dos trabalhos, onde existem os que planejam (os especialistas) e os que executam (professores).

As modernas teorias da administração de empresa complementam as proposições da teoria clássica da Administração, confirmando os princípios da divisão do trabalho, da especialização, da organização funcional e os critérios de eficiência, racionalização e produtividade, o seu objetivo é, enquanto “teoria científica”, legitimar a racionalidade técnica do modo de produção capitalista, apresentando-a como decorrência do imperativo tecnológico e científico do atual estágio de desenvolvimento da sociedade (FÉLIX, 1989, p.77).

Conforme relatam os estudos de Paro (1988), ao criticar o caráter conservador e repetitivo da Administração Escolar defendida pelos estudos dos teóricos da administração escolar, o trabalho da escola foi organizado de forma a atender os objetivos capitalistas “impedindo o desenvolvimento da própria práxis criadora, que é a que dá ao homem sua verdadeira dimensão humana.” (PARO 1988, p.68).

A administração capitalista teve origem e foi elaborada a partir dos interesses e necessidades do capital, estando, em decorrência disso, tanto na empresa produtora de bens e serviços, onde ela foi engendrada, quanto na sociedade em geral, onde ela cada vez mais se dissemina comprometida com os objetivos e interesses da classe capitalista, ou seja, da classe que detém o poder político e econômico em nossa sociedade; não se pode esperar, por isso, que essa administração não continue, na escola, servindo a esses propósitos da classe hegemônica, que são nitidamente a favor da preservação do *status quo*. Assim, com seu pressuposto básico de aplicar na escola as normas e métodos administrativos que são específicos da empresa capitalista, a maioria dos trabalhos teóricos de Administração Escolar publicados entre nós revela também sua natureza eminentemente conservadora da ordem social vigente (PARO, 1988, p.129, grifo do autor).

1.2 A gestão democrática do ensino público no contexto neoliberal

A partir da década de 80, segundo Alonso (2003) nota-se uma tendência crescente para a descentralização e a desconcentração do poder em todas as áreas, colocando-se o poder cada vez mais próximo do local onde os problemas ocorrem, devido às mudanças nas relações econômicas e a expansão dos ideais de democratização.

Neste período consideráveis mudanças na economia mundial passaram a ocorrer, devido a expansão tecnológica, a reestruturação do sistema de produção e da economia capitalista, exigindo uma nova postura do sistema educacional.

Estão em curso mudanças na economia, expressas em novas formas de produção baseadas nas novas tecnologias e no capitalismo financeiro. Trata-se de novas formas de funcionamento e reestruturação do capitalismo no quadro de um conjunto de transformações que vem sendo chamado de *globalização*. O modelo econômico segue a lógica da subordinação da sociedade às leis do mercado, visando à lucratividade, para o que se serve da eficiência, dos índices de produtividade e competitividade. Para atingir esse objetivo, rompem-se as fronteiras comerciais, ampliam-se as grandes fusões entre empresas transnacionais, amplia-se a circulação do capital financeiro. Nesse modelo, o Estado não deve intervir na economia e mesmo as empresas atualmente mantidas pelo estado são privatizadas, na crença de que assim ganham mais eficiência, mais qualidade, mais rentabilidade (LIBÂNIO, 2004, p.46-47).

Neste contexto histórico marcado pelo fim da ditadura militar, pela promulgação da Constituição Federal de 1988, pautada pelos princípios de cidadania e democracia e pela reorganização mundial da economia capitalista marcada pelo surgimento do neoliberalismo, afloram os debates sobre a gestão democrática com um novo enfoque de administração escolar surgindo na literatura o conceito de gestão escolar.

Os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática (GRACINDO; KENSKI, 2001, apud SOUZA, 2006, p.65).

O neoliberalismo apóia-se na redução do controle do Estado na economia e na Teoria Toyotista de produção, que reorganiza as relações no mundo do trabalho prevendo a abertura no processo produtivo, trazendo princípios como a flexibilização, a participação, o trabalho em equipe e a autonomia. Observa-se que estes princípios sempre fizeram parte das lutas por um modelo democrático e justo de sociedade e agora passam a ser incorporados pelas políticas econômicas.

Neste cenário de contradições entre neoliberalismo e a democracia, o Banco Mundial transforma-se em uma instituição formuladora de políticas educacionais, sendo que a educação e a administração da educação passam a ser planejadas para atender as necessidades de mercado, subordinadas ao modelo econômico. Neste prisma, a educação passa ser concebida como uma mercadoria e, assim, surge à autonomia como pressuposto para que a comunidade resolva os problemas

locais, mascarando a “desobrigação do Estado em relação à educação” (GADOTTI,1993,p.97).

Como consequência das mudanças econômicas a sociedade passa a ter uma estrutura descentralizadora e a escola passa a ter maior autonomia, o que foi referendado através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/96.

Assim, surge o viés para escola assumir seu papel social de transformação da realidade, não pela mera participação, mas pela possibilidade de construir um projeto educacional voltado ao estabelecimento das relações democráticas, articulado aos interesses sociais de seus usuários, superando o caráter burocratizador, hierarquizado, centralizador e autoritário no qual esteve inserida por um longo período.

Portanto, a ressignificação da prática administrativa no interior das escolas com vistas à superação do antigo enfoque da administração científica passa a preconizar uma administração que contemple aspectos sociais, a descentralização de poder e incorpora o termo gestão à prática administrativa da escola orientada pelos princípios democráticos, segundo Lück (2007).

Podemos melhor compreender esta ressignificação do conceito de administração estudando o que Paro (1988, p.136) nos diz, sobre esta nova visão:

Uma visão da Administração Escolar que esteja comprometida com a transformação social deve preocupar-se com a reversão dessa situação de irracionalidade em que se encontra a escola em seu interior. Ou seja, estamos convencidos de que a melhor maneira de a escola contribuir para a transformação social é o alcance de seus fins especificamente educacionais, precisamos dotá-la da racionalidade interna necessária a efetiva realização desses fins.

Propiciar formas de gestão eficientes, desenvolvendo relações democráticas e participativas no seu cotidiano, constitui atualmente um dos grandes desafios vividos pela escola para realmente aliar teoria à prática de administração da escola que lhe possibilite alcançar os objetivos educacionais esperados da escola pública pela sociedade que almeja maior igualdade social e respeito aos direitos dos cidadãos, através da transformação social “compreendida como a própria superação da maneira como se encontra a sociedade organizada” (PARO, 1988, p.82), pois embora a gestão escolar sofra influência do sistema capitalista, a mesma aponta para mudanças mais significativas, pois tem as suas bases partindo das reivindicações sociais.

Essa superação passa pelos processos de descentralização e compartilhamento do poder que precisam fazer parte da organização e da gestão da escola de forma efetiva, considerando que cada escola é única, possui sua identidade e está situada em um contexto geográfico e social com características que influenciam o comportamento dos sujeitos.

Embora se tenha presente que a autoridade deve ser compartilhada por todos, o que supõe formas coletivas ou colegiadas de gestão escolar, não é possível estabelecer a *priori*, com precisão, qual a forma mais adequada dessa administração. É na práxis administrativa escolar, enquanto ação transformadora adequada aos objetivos educativos de interesse das classes trabalhadoras que se encontrarão as formas de gestão mais adequadas a cada situação e momento histórico determinados. Não há dúvida, porém, que, qualquer que seja a forma assumida em sua concretização, a administração escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade (PARO, 1988, p. 161, grifo do autor).

Assim a escola estará lutando por uma educação de qualidade, construindo sua identidade a partir dos interesses dos seus usuários e conquistando a sua autonomia, podendo através das relações entre os segmentos escolares desenvolver um trabalho de melhor qualidade e de superação das diferenças sociais. Desta forma dar-se-á seguimento a este estudo analisando as mudanças ocasionadas pelas políticas educacionais descentralizadoras na forma das relações entre os segmentos do contexto escolar e suas implicações para melhoria da qualidade da educação e os espaços democratizantes existentes no contexto da escola que possibilitam a participação da comunidade escolar na gestão da escola.

CAPÍTULO II

OS CAMINHOS PARA PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DA ESCOLA E SUAS CONSEQUENCIAS

Ao longo dos tempos a sociedade se acostumou a conviver com um modelo de escola autoritário, em que as decisões ocorriam de modo vertical. Atualmente com a perspectiva da participação através da gestão democrática muitos mitos e crenças precisam ser superados. Os pais precisam conscientizar-se que não basta a garantia do acesso a escola, através da vaga para a matrícula de seu filho, que a escola precisa atuar de forma a corresponder as suas reais necessidades e a educação oferecida precisa ser de qualidade e capaz de promover melhorias no processo educativo.

A democratização da sociedade e a inserção dos alunos no mundo da produção requerem uma escola que proporcione às crianças e jovens os meios cognitivos e operacionais que atendam tanto às necessidades pessoais como as econômicas e sociais. Em face dessas exigências, a escola precisa oferecer serviços e resultados de qualidade, afim de que os alunos que passem por ela ganhem condições de exercício da liberdade política e intelectual (LIBÂNEO, 2004, p.56).

Atualmente os discursos educacionais dão grande ênfase à garantia de vagas para todos os alunos que desejam estudar em escola pública, mas precisamos considerar que isto não basta, para que possamos considerar a promoção da democratização da escola, pois “não pode ser considerada democrática uma escola em que os alunos fracassam, e não pode ser democrática uma escola que não é para todos” (LÜCK, 2006, p.59).

“Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos” (PARO, 2001, p.10) e essa transformação passa pela forma como as relações de poder ocorrem na escola na forma em que os pais, alunos, professores e funcionários são estimulados a fazer parte das ações no seu cotidiano estabelecendo-se práticas pedagógicas dinâmicas, criativas que permitam o estabelecimento de objetivos coletivos que estejam de acordo com o anseios de todos os segmentos na luta por uma educação de qualidade.

Para superar os altos índices de evasão escolar, desinteresse e repetência a escola precisa transpor o abismo que há entre a sua prática e os interesses da população a que se destina. Desta forma as relações entre os sujeitos da comunidade escolar precisam estreitar-se significativamente, mas não apenas no sentido da execução de ações, mas durante todo o processo educacional no sentido da participação, “que é partilha do poder, a participação na tomada de decisões” (PARO, 2001, p.16).

A promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização dos objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem (LÜCK, 2006,52).

Uma escola onde as relações são pautadas pelo autoritarismo e pela submissão não aproxima os alunos e suas famílias da construção de relações que possibilitem o ser humano o real aprendido do sentido da cidadania e a participação na luta para apropriação do saber como valor universal.

Não se faz uma escola democrática e criativa somente com práticas pedagógicas que priorizam, exclusivamente, a ciência e a técnica. É preciso aplicar a pedagogia da possibilidade que entende a educação como promessa de vida, relações e realizações. Essa pedagogia deve ser acompanhada de ações práticas concretas que privilegiem o estudo, a pesquisa e a reflexão e façam a diferença no cotidiano da escola e no relacionamento entre as pessoas (LIMA, 2007, p.114).

É preciso que se entenda que a escola não pode restringir o seu contato com a sua comunidade apenas ao chamamento para participar de festividades, mas deve oportunizar espaços para participação através dos Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, Círculos de Pais e Mestres, reuniões mensais, planejamento coletivo de investimentos financeiros, construção coletiva da Proposta Pedagógica e acompanhamento da sua execução, facilitando a todos os interessados nos assuntos que dizem respeito à sua vida o permanente acesso construindo assim no seu cotidiano uma educação democrática.

Uma educação democrática é aquela em que todos os envolvidos podem participar na definição dos rumos da educação, e não só os dirigentes, professores, acadêmicos e técnicos. A escola é um espaço público para a convivência fora da vida privada, íntima, familiar. Ao nos capacitarmos para a convivência participativa na escola, participamos de um processo de aprendizagem que também nos ensina como participar do restante da vida social. A escola como esfera pública democrática pode possibilitar a capacitação de pais, alunos e educadores para a participação na busca de

soluções para os problemas da escola, do bairro, da cidade, do Estado, do País e da vida da espécie humana no Planeta. A democracia é um processo de negociação permanente dos conflitos de interesses e idéias. Para haver essa negociação permanente é preciso o respeito à diferença. Uma escola que respeita a diferença é uma escola pluralista que ensina a viver em uma sociedade que também é heterogênea. Para tanto, todos devem ter o direito de falar, opinar e participar nos processos decisórios. É participando que se aprende a participar. Uma escola “perfeita”, na qual ninguém precisa dar nenhuma opinião, é um desastre educativo. O problema é que o controle e a disciplina, a idéia de ordem, organização e limpeza muitas vezes se tornam prioritários em relação ao direito de participação (PRAXEDES, 2004, p.1).

Ao considerarmos a gestão democrática um dos condicionantes para a qualidade de ensino, precisamos refletir sobre a importância da construção de uma “escola mais receptiva e acolhedora, onde os alunos sintam prazer em estudar, os docentes em dar aulas, e a comunidade educativa em integrá-la” (LIMA, 2007, p.117), onde a organização escolar, o relacionamento entre as pessoas e a prática pedagógica desenvolvida estejam pautados no diálogo, no respeito e na partilha de responsabilidades.

Portanto a gestão democrática constitui-se um importante instrumento de superação dos atrasos e dissociações entre a relação da escola com a comunidade, pois “por meio da *práxis*, as pessoas podem mudar muitas coisas, e realmente, fazer a diferença” (LIMA, 2007, p.134, grifo do autor), estabelecendo desta forma uma melhora significativa na qualidade da educação oferecida e nos relacionamentos interna e externamente a escola viabilizando práticas democráticas.

“Construir conhecimentos a partir de práticas escolares coletivas constitui-se, portanto, em um processo fundamental a ser promovido na escola e que sustenta e faz avançar a gestão da escola e a qualidade do seu trabalho educacional” (LÜCK, 2006, p. 60). Neste sentido poderemos considerar o quão se faz fundamental o desenvolvimento de relações horizontais no cotidiano escolar onde se acate as decisões tomadas coletivamente, mas também se ofereça o direito de quem diverge dar opiniões, exprimir seu pensamento, para superação dos conflitos e entraves que possam vir a prejudicar o desenvolvimento do processo pedagógico.

Neste contexto faz-se de suma importância considerar

Que aquele que tem seus direitos respeitados (pelo menos) dentro da escola, fazendo-se sujeito de relações democráticas na situação de ensino, estará mais predisposto a relacionar-se democraticamente e a defender seus direitos de forma mais convincente na sociedade em geral (PARO, 2001, p. 92).

Assim a escola atuando segundo os princípios da gestão democrática estará contribuindo para a formação de sujeitos conscientes capazes de identificar seus direitos e de lutar pela superação das injustiças sociais, efetivando desta forma o acesso a todos ao direito à educação com qualidade e vistas a transformação da realidade.

2.1 Espaços de consolidação da democratização da gestão escolar

A escola tem por sua função social formar o cidadão, isto é, através da construção de conhecimentos, atitudes e valores pode tornar o estudante solidário, crítico, ético e participativo, através da interligação e da apropriação dos saberes sistematizados e populares. É um local propício para o processo de democratização da sociedade, um lugar privilegiado para o exercício da democracia participativa, considerando que essa contribuição para a democratização da sociedade atrela-se a gestão democrática na escola.

A existência da gestão democrática na escola exige novas formas de organização e gestão, pela implementação de processos e mecanismos de compartilhamento de poder, o que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos no cotidiano da escola.

Para Bobbio (2000, p. 40),

[...] quando se quer saber se houve o desenvolvimento da democracia num dado país, o certo é procurar saber se aumentou não o número dos que têm direito de participar das decisões que lhes dizem respeito, mas os espaços nos quais podem exercer esse direito.

Desta forma para que a tomada de decisões na escola seja partilhada, defende-se a implementação de vários mecanismos de participação, como: eleições diretas para o cargo de diretor, criação e consolidação dos órgãos colegiados da escola, dentre os quais destaca-se o Conselho Escolar, a construção coletiva do projeto pedagógico e a discussão e implementação de novas formas de organização da gestão escolar.

A gestão da escola é um ato político, pois implica na tomada de posição dos sujeitos/autores sociais (professores, funcionários, alunos, pais e direção da escola), logo a busca da construção na escola de um processo de participação precisa ser

baseada em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, no exercício da pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo o direito da liberdade de expressão na elaboração e construção cotidiana dos projetos da escola.

O processo de tomada de decisões na escola não está isolado do contexto social, político e cultural da sociedade, sendo que através do diálogo, da responsabilização, da construção coletiva do projeto pedagógico há a possibilidade de a comunidade conhecer a escola, seu funcionamento, seus objetivos e sua função social, interagindo e comprometendo-se com ações que promovam um processo de aprendizagem significativo e com qualidade.

Segundo Libâneo (2004, p.138) “participação significa atuação dos profissionais da educação e dos usuários (pais e alunos) na gestão da escola.” O chamamento para participar nas ações da escola configura-se como uma das consequências do desenvolvimento dos processos democráticos na educação brasileira.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96 de 1996, em seu artigo 14 regulamenta a participação da comunidade escolar, oportunizando igualdade de participação a pessoas e segmentos diferentes, enfatizando entre seus princípios, “a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Art 14, inciso II).

O Plano Nacional da Educação (PNE), aprovado como Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001, estabelece objetivos que devem orientar as políticas públicas da educação no período de dez anos. Dentre os seus objetivos, destaca-se a democratização da gestão do ensino público, salientando-se, mais uma vez a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

2.1.1 Conselho Escolar

Na história do Brasil, a criação de órgãos de apoio, decisão e controle público da sociedade civil na administração pública tem um grande significado histórico, pois a reivindicação de ampliação de espaços institucionais de participação e deliberação junto aos órgãos governamentais faz parte das lutas políticas pela democratização

da sociedade. Na educação, a organização de espaços colegiados se dá em diferentes instâncias de poder, que vão do Conselho Nacional aos Conselhos Estaduais, Municipais e Escolares. Esses espaços e organizações são imprescindíveis para a definição das políticas educacionais que norteiam a prática educativa e a gestão escolar.

O Conselho Escolar tem sido apontado por vários estudos como um dos mais importantes mecanismos de participação e democratização da gestão da escola. É o órgão de representação da comunidade educativa, que conta com a participação de representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador, acompanhando as práticas cotidianas da escola e da comunidade, possuindo uma característica fundamental: constitui uma forma colegiada de gestão democrática. Desta forma, a gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares e a comunidade local se unem para, juntos, constituírem uma educação de qualidade e socialmente comprometida com a democracia, à igualdade e a justiça. Assim, divide-se o poder e as responsabilidades, isto significa a descentralização do poder.

Enfrentar o desafio de construir uma gestão democrática que contribua efetivamente para o processo de construção de uma educação cidadã implica novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos. Embora alguns processos chamados de participativos não garantam o compartilhamento das decisões e do poder, configuram-se como meros mecanismos legitimadores das decisões já tomadas. Reverter esse processo implica em maior atuação da comunidade escolar, na qual se destacam os Conselhos Escolares como importantes mecanismos para a consolidação dos espaços de partilhamento do poder e das decisões na escola, constituindo-se um importante elo da escola com a comunidade e vice-versa.

A participação coletiva visa à qualidade social do trabalho educativo. Um conselho escolar não é mera presença de várias pessoas em reuniões, mas um coletivo que se forma no trabalho conjunto, na construção histórica de uma educação de qualidade socialmente referenciada. Trata-se de uma luta concreta para construir a escola que queremos e precisamos, na situação real da escola que temos (WITTMANN, 2006, p. 76).

A formação do Conselho Escolar varia entre os estados, municípios e as escolas. Na maioria das vezes depende do tamanho da instituição e do número de

estudantes que ela possui, destacando-se dentre as atribuições do Conselho Escolar a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação, avançando desta forma no processo de democratização da gestão escolar.

Instituir e formalizar as leis para que o Conselho Escolar exista não garante por si só o seu funcionamento satisfatório. É necessário criar condições concretas e significativas para que ele seja gerado, que germine e frutifique no seio da unidade escolar. Essas condições são relevantes quando o diretor da escola compreende a importância e a função do conselho escolar como exercício de cidadania para as pessoas e como instrumento de luta para a democratização da escola e da sociedade (LIMA, 2007, p.71).

A atuação do gestor como fator de liderança pode fortalecer a consolidação das ações da participação coletiva nos conselhos escolares, mas infelizmente muitas vezes percebemos uma atuação do Conselho Escolar meramente formal e burocratizadora, onde o diretor continua a centralizar o poder decisório sobre os destinos da escola, mantendo uma postura autoritária e hierarquizada que não privilegia a tomada de decisões no coletivo. De acordo com a crítica de PARO (2001, p.102)

o modo como está instituído hoje em vários sistemas de ensino do país, o Conselho Escolar fica, quase sempre, na dependência da vontade política do diretor para funcionar adequadamente, de maneira a servir como veículo de democratização da escola. Embora, em termos legais, esse colegiado seja deliberativo e se coloque ao lado do diretor, fazendo parte (supostamente) da direção, o diretor da escola [...] fazendo uso da sua autoridade como responsável último pela unidade escolar e diante da insuficiente pressão por participação da parte dos demais setores da escola, acaba por “montar” ele próprio um conselho apenas formal e inoperante, que só decide questões marginais e sem importância para os destinos da escola, ficando o diretor sozinho para tomar decisões, já que sabe ser ele quem arcará com as responsabilidades.

Existe um longo caminho para a superação da formalidade, da burocratização dos Conselhos Escolares, portanto é preciso motivação e previsão de mecanismos que estimulem principalmente a participação de pais e membros da comunidade na vida da escola. Tarefa complexa, pois articula pessoas com interesses, objetivos, sentimentos e valores diversos.

Segundo Paro (2001, p.17),

[...] a participação da comunidade na escola, como em todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

2.1.2 Projeto Pedagógico

O projeto pedagógico da escola concebido como um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido, expressando a síntese das exigências sociais e legais da comunidade escolar, segundo relata Libâneo (2004), contempla a escola como um todo, não apenas no seu aspecto pedagógico.

A LDB 9.394/96 delega aos estabelecimentos de ensino e aos sujeitos que fazem à escola a responsabilidade pela elaboração e colocação em prática do seu Projeto Pedagógico.

De acordo com Veiga, (1998, p.12-13) o Projeto Pedagógico é um documento que

[...] vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas [...] ele é construído e vivenciado por todos os envolvidos com o processo educativo da escola[...] o projeto busca um rumo, uma direção, é uma ação intencional com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso todo o projeto pedagógico da escola, é também um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária [...] e pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Partindo-se dessas considerações, deve-se entender o Projeto Pedagógico da Escola como instrumento representativo dos interesses da comunidade escolar e que não pode prescindir da participação dos sujeitos que a constituem – alunos, pais, professores, equipe diretiva e funcionários que, neste caso, também são considerados como autores do Projeto Pedagógico da sua Escola.

O Projeto Político-Pedagógico da escola precisa ser entendido como uma maneira de situar-se num horizonte de possibilidades, a partir de respostas a perguntas tais como: que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja e para que projeto de sociedade?(GADOTTI, 1999, p. 42).

A construção de um projeto educativo coletivo constitui a identidade de cada Escola e é um dos instrumentos que permite uma gestão democrática, pois é através do conhecimento da realidade da escola e da realidade do entorno da escola que surgem discussões sobre que tipo de escola se deseja e qual o tipo de educação está adequada às necessidades e aos objetivos da comunidade, quais as

diretrizes a serem seguidas pelo coletivo da escola para por em prática este projeto através de ações capazes de intervir na realidade.

As relações no cotidiano da escola são permeadas por inúmeros problemas com variadas origens e, portanto ao refletir sobre a problemática da escola em especial a não aprendizagem, para encontrar as verdadeiras razões destes problemas e enfrentá-los é indispensável à participação dos professores, pais, estudantes, funcionários, equipe diretiva de todos os membros da comunidade escolar. Trata-se de construir no coletivo um projeto pedagógico que impulse a qualidade da educação com inclusão social, levando em consideração as demandas da comunidade local.

2.1.3 Eleição para Diretor

O processo para escolha de diretores das escolas pode ser um dos mecanismos para o exercício da gestão democrática, pois a forma de escolha deste cargo administrativo pode representar um passo importante na consolidação de ações administrativas democráticas com objetivo de promover uma educação com qualidade social, organização e participação.

A superação dos processos centralizados de decisão em prol da gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, precisa além de espaços de discussão que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.

Entre os mecanismos e processos de participação que podem ser vivenciados em uma escola pode-se citar a escolha do diretor.

Várias são as formas como a escolha do diretor da escola pode se efetivar, dentre elas destacam-se: a) indicação pelos poderes públicos (estados e municípios); b) aprovação em concurso público; c) esquemas mistos e d) eleição direta.

A discussão sobre a forma de escolha do diretor da escola é tarefa complexa, mas faz-se necessário que se reflita que para uma gestão democrática é necessário que se realize a opção por uma forma que garanta os processos de participação coletiva, pois é preciso considerar que quando somente o “diretor escolhe a escola, mas nem a Escola nem a comunidade podem escolher o diretor” (PARO, 2001, p.23), não há um compromisso mútuo, nem um comprometimento com uma

proposta de gestão que se encontre de acordo com os reais interesses da comunidade.

Paulo Freire (2001) defendia que a escolha dos diretores através do voto da comunidade educativa tornava-se um dos meios para se estabelecer a administração por colegiados e a participação de todos na tomada de decisões, sendo um mecanismo necessário para a democratização da escola pública e para o fortalecimento da participação, da responsabilidade e do amadurecimento da população.

Apesar de constituírem-se fonte de polêmica as eleições diretas para diretores, têm sido consideradas por educadores como uma das formas mais democráticas, pois está vinculada a crença da retomada local das decisões sobre o destino da escola.

As eleições para diretor não asseguram a mudança das práticas de gestão no contexto da escola, nem que sejam excluídas as práticas clientelistas, contudo deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na democratização das relações escolares. Segundo Paro (1996, p.30),

[...] a aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.

Contudo a eleição de diretores não é garantia da exclusão do autoritarismo, das relações hierarquizadas e de efetiva participação dos estudantes, pais, professores e funcionários no cotidiano da escola. Para romper as práticas conservadoras nas relações no interior da escola é preciso estimular e implementar mecanismos reais de participação e de exercício da democracia, garantindo o envolvimento de todos nos processos de decisão, partilhando responsabilidades e aperfeiçoando o convívio democrático.

O envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito partícipe da ação coletiva (PARO,2001, p.67).

“As mudanças não acontecem do dia para a noite. No entanto as condições precisam ser criadas para que elas ocorram e avancem significativamente” (LIMA, 2007, p.57). Considerando a gestão democrática um objetivo a ser alcançado, a eleição de diretores proporciona à comunidade escolar a possibilidade de participar ativamente na escolha de um líder, na figura do diretor, comprometido com um projeto de gestão democrática da escola.

Este estudo terá seguimento com a análise da gestão da escola pública na perspectiva democrática, verificando como a legislação estadual e municipal concebem a gestão democrática nas escolas e a função do diretor e da direção da escola frente a esta forma de administrar a escola.

CAPÍTULO III

A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

As mudanças pelas quais a gestão da escola pública vem passando, com o objetivo de adequar-se as exigências do atual contexto educacional, entre as quais podemos citar a gestão democrática e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira prevista pela legislação e atuais políticas públicas educacionais, exigem uma revisão da função e do papel do diretor da escola.

Neste contexto precisamos considerar que

A administração da escola não pode sozinha, resolver todos os problemas e conflitos presentes na realidade educacional, mas pode, sim, representar uma ferramenta para sua democratização, bem como da sociedade. O diretor da unidade escolar, exercendo uma liderança democrática e criativa, é capaz de promover a diferença, transformando a escola em um ambiente sério, porém alegre, prazeroso, bonito e agradável (LIMA, 2007, p. 53).

Nas duas últimas décadas, as mudanças na gestão educacional tornaram-se bastante visíveis. A gestão democrática da escola traz uma perspectiva autonomia e descentralização de poder possibilitando instrumentos que conduzem ao debate, à participação e ao comprometimento dos segmentos da escola. A gestão democrática da escola implica que os membros da comunidade escolar sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas meros receptores/cumpridores dos serviços educacionais e da legislação, neste contexto todos os sujeitos da comunidade escolar passa ser concebidos como gestores, tornando-se possível conceber o movimento de descentralização de poder. O papel designado ao diretor escolar sofre influências se modificando, bem como o papel das chamadas equipes diretivas, que junto com o diretor compõe a direção da escola, compondo um modelo autoritário e departamental, nesta perspectiva precisam atualmente atuar de forma articular e impulsionar que os sujeitos da comunidade escolar a assumir seu papel no cotidiano da escola de forma participativa, facilitando o desenvolvimento de projetos coletivos na escola, articuladores a prática democrática entre os segmentos da escola.

3.1 A função do diretor e da direção da escola pública frente à gestão democrática

A função do diretor numa escola pública que deseja a melhoria da qualidade de ensino e a democratização da gestão reflete-se na forma como o mesmo exerce sua liderança, articula e media as relações entre a escola e os segmentos da comunidade escolar, o valor que dá para sua função pedagógica e o caráter burocrático como desempenha suas funções e as relações de poder que estabelece.

Atualmente as relações sociais são marcadas pelo surgimento de estruturas organizacionais democráticas, em que o caminho para alcançar um bom trabalho está baseado na cooperação, na superação do modelo centralizado, autocrático e controlador de administrar. Através deste processo de mudança nas escolas permeia-se o desenvolvimento da gestão democrática estimulando a participação dos órgãos colegiados e de todos os atores do contexto educacional, no partilhamento da tomada de decisões.

Segundo Lück (2007, p.33),

O mundo atual é marcado pela emergência de novas estruturas organizacionais que são significativamente, mais democráticas, criativas potencialmente, mais produtivas do que foram em qualquer estágio anterior da história. A elevação da exigência do nível de educação da população, o desenvolvimento do espírito democrático e o crescente reconhecimento da interdependência entre os diferentes segmentos que constituem uma organização de trabalho, como também, no contexto global, têm promovido a percepção que a chave para o sucesso no trabalho educacional está em se alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizado, autocrático, controlador, cuja ênfase situa-se nas regras de trabalho e obediência.

Para a democratização da escola pública precisa-se de elementos como autonomia e boa gestão. Estes elementos estão intrinsecamente relacionados à função do diretor da escola e da equipe diretiva que lhe auxilia, neste caso chamada de direção da escola. A figura do diretor da escola pode se tornar um dos maiores obstáculos para que a escola se torne mais democrática, pois por ser considerada a autoridade máxima na escola, o diretor pode estabelecer uma relação autoritária e centralizadora.

Apesar do caráter burocrático e centralizador como a gestão escolar está estruturada é preciso que a direção da escola encontre mecanismos para conciliar o

trabalho pedagógico e o administrativo, sendo que o administrativo deve ser considerado como um suporte para o êxito dos objetivos educacionais da escola.

Para vencer este desafio e desenvolver uma escola comprometida com a sua função social desenvolvendo uma educação de qualidade, transformando-se num local de participação, de desenvolvimento da democracia a figura do diretor é fundamental, porém o seu papel passa por um processo de transição da figura autoritária, do chefe de quem partem todas as ordens para figura do diretor gestor/líder que precisa conscientizar-se que não pode tudo sozinho, que precisa do compartilhamento de poder e responsabilidades com os pais, alunos, professores e funcionários. De acordo com Lima (2007, p.55),

[...] a preparação para a função de diretor é um extenso processo de aprendizagem com vistas à vivência democrática e exige desse profissional a capacidade de saber lidar com a tensão entre as relações de autoridade e de liberdade estabelecidas. Exige-se do diretor, também, a coragem de assumir, como princípios básicos para sua prática, a valorização da participação de todos os segmentos da comunidade escolar e a adoção do respeito mútuo e do diálogo como valores essenciais para a sua atuação.

O diretor deve ocupar um papel de mediador e representante dos anseios da comunidade escolar, expressos através do Projeto Pedagógico da escola, superando o conceito de um mero representante e cumpridor das ordens do sistema.

Articular a participação dos diversos sujeitos que compõem a comunidade escolar na construção de uma gestão democrática é um dos desafios que a direção da escola enfrenta, por isso precisa exercer sua liderança, criando espaços e oportunidades onde as pessoas percebam a importância da sua participação no cotidiano da escola e tenham a oportunidade de expor seus pensamentos, dialogando com seus pares de modo a obter um consenso nas atitudes e propostas. "Liderar uma equipe durante um processo de mudança tem a ver, antes de mais nada, com promover novas maneiras de pensar"(EDNIR et al,2006,p.15), pois segundo Lück (2007, p.33), liderança é

Um conjunto de fatores associados, como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

Contudo também se faz necessário considerar que

Liderar é um artesanato que se aprende fazendo - não é um emprego, nem um cargo. É preciso trabalhar sem cessar a fim de desenvolver conhecimentos, habilidades e qualidades pessoais para se tornar competente nisso (EDNIR et al,2006,p.31).

O diretor como líder e coordenador das atividades da escola, além de exercer a liderança no ambiente escolar, inspirar confiança, deve incentivar novas lideranças, compartilhando responsabilidades e, neste contexto lhe compete coordenar ações, integrá-las e promover a participação da comunidade escolar na consolidação de uma escola voltada para o sucesso dos alunos e alcance das metas e objetivos coletivos, “uma vez que a tarefa de educar mais do que qualquer outra, é construída por uma ação conjunta dos vários personagens que atuam nesse processo” (ALONSO, 2003, p.100).

Em uma instituição democrática o papel do diretor requer uma postura dialógica, transformadora, mediadora, capaz de transformar a escola num ambiente inclusivo, capaz de respeitar a diversidade e promover a formação de sujeitos críticos, criativos e reflexivos e que combata a tradição educacional burocrática e conservadora das escolas impostas pelas políticas capitalistas. Nesta perspectiva, o diretor deverá assumir o compromisso em articular os espaços de participação do coletivo escolar. Um diretor democrático compreenderá que democratizar a escola é dividir o poder de decisão com a comunidade escolar que, atuando em diferentes espaços, tais como a construção coletiva do Projeto pedagógico, a participação nas decisões do Conselho Escolar e a escolha do modelo administrativo-pedagógico da escola em reuniões de estudos, em processos de formação continuada e, em outros espaços que se fizerem necessários para criar alternativas novas, estará contribuindo para o comprometimento coletivo da comunidade escolar na busca de melhoria da qualidade social da educação.

3.2 A gestão democrática do ensino público no Estado do Rio Grande do Sul

A década de 80 foi marcada por reivindicações de professores e de outros segmentos ligados a educação pela sua democratização. Essa democratização fundamentava-se em dois eixos: a democratização do acesso à educação e a democratização da gestão da escola.

No sentido de assegurar a democratização da gestão da escola pública no Estado do Rio Grande do Sul em 14 de novembro de 1995 foi promulgada a Lei

10.576, que dispõe sobre a gestão democrática do ensino público, apontando como preceitos da gestão democrática no seu Artigo 1º:

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

O texto da lei 10.576/1995 foi alterado pela Lei 11.695 de 2001, sem prejuízos aos preceitos da gestão democrática.

Uma das inovações da Lei 10.576/1995 foi à eleição direta para diretores de escola pela comunidade escolar e a constituição dos Conselhos Escolares, determinando sua constituição, atribuições, mandato, eleições e atribuições.

Neste contexto faz-se necessário refletir que a existência destes espaços democratizadores na escola não garantem a existência da gestão democrática, mas apontam positivamente para o desenvolvimento da democracia no seu contexto quando criam possibilidades através das quais a comunidade escolar pode assumir a sua participação na gestão da escola.

Objetivando a maior eficácia na participação da gestão escolar da comunidade bem como maior descentralização do poder na construção de uma escola democrática em abril de 1999 em todo o Estado o governo desencadeou um movimento chamado a Constituinte Escolar, considerado como o principal instrumento para a construção da Democracia Participativa na área da educação, pois é preciso que a participação popular seja ampliada e qualificada no sentido de participar e interferir nas definições políticas, econômicas e sociais.

[...]a CONSTITUINTE ESCOLAR, ao reunir pais , estudantes, educadores e funcionários, organizações populares que pensam a escola, Instituições de ensino Superior e Instituições de poder público, para discutir, por exemplo o papel desempenhado pela escola nos diferentes momentos da história e do desenvolvimento da comunidade onde se insere, do nosso Estado e país, possibilita que sejam resgatados o lugar e o papel dessa escola para as pessoas, para a comunidade, para o Rio Grande do Sul e para o Brasil. Possibilita, ainda, que seja resgatado o papel de cada um enquanto sujeito ativo e transformador do mundo que construímos a cada passo e a partir do nosso dia-a-dia(PRINCÍPIOS E DIRETRIZES PARA A EDUCAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL ,2000, p.17).

Desta forma através da Constituinte Escolar foram elaborados de forma participativa os princípios e as diretrizes norteadores da prática pedagógica do ensino público das escolas estaduais do estado do Rio Grande do Sul, buscando através de ações coerentes no cotidiano da escola transformar a própria escola e a educação em busca de uma sociedade mais justa e solidária.

3.3 A gestão democrática do ensino público no município de Cachoeira do Sul

O município de Cachoeira do Sul também contempla a gestão democrática do ensino público em sua legislação. A lei orgânica do município de maio de 1990 no seu artigo 144 faz referência aos princípios para o ensino público, dentre o quais se referem à gestão democrática: “gestão democrática do ensino” (Art 144, inciso VI), e “democratização da instituição escolar” (Art.144, inciso IX). No artigo 148, a mesma Lei prevê a escolha de diretores para as escolas públicas municipais mediante eleição direta pela comunidade escolar e no parágrafo único deste mesmo artigo prevê a criação dos Conselhos Escolares, compostos pela direção da escola e representantes dos segmentos da comunidade escolar.

Para regulamentar a gestão democrática no município de Cachoeira do Sul foram criadas as Leis:

- A Lei Municipal nº3.464, de 15 de outubro de 2003 institui os conselhos escolares nas escolas públicas municipais, orienta sobre as atribuições, a composição, a eleição, o mandato e sobre a criação do regimento de cada conselho escolar das escolas públicas municipais.
- A Lei Municipal nº3.757, de 10 de outubro de 2007 regulamenta escolha de diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais, orientando todo o processo de escolha através de eleições diretas, estabelecendo percentuais diferenciados de valor de voto para cada segmento escolar.

Podemos observar que a existência da legislação promove a construção de processos democráticos no contexto das escolas. Entretanto configuram-se como possibilidade para o exercício da democracia na escola, sendo que a democracia não se restringe ao processo de escolha, este é um dos momentos. A democracia deve estar concebida nas relações como os sujeitos da comunidade escolar irão participar deste processo antes e depois da escolha, pois ser sujeito não é apenas votar e delegar poderes,mas principalmente participar conscientemente e

comprometidamente de todos os processos de decisões influenciando,interferindo na tomada de decisões e posteriormente acompanhando a implementação e execução destas.

A gestão democrática precisa firmar-se no contexto da escola como uma forma de administrar que permita efetivas condições de socialização do poder.

CAPITULO IV

GESTÃO DEMOCRÁTICA: FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES

No decorrer dos capítulos antecedentes, este estudo procurou realizar uma reflexão sobre administração escolar tendo em vistas as implicações da gestão democrática neste processo.

Podemos dizer que a gestão nas escolas ao longo dos anos pautou-se por reafirmar e consolidar práticas políticas voltadas aos interesses econômicos.

Entretanto, as lutas pela construção de uma sociedade democrática, apontaram mudanças nos rumos da educação, em especial aqui, neste estudo da gestão das escolas, surgindo assim à necessidade da reavaliação das práticas administrativas autoritárias e burocráticas desempenhadas no interior das escolas, que foram geradas com base nas teorias da administração de empresas, buscando promover um novo estilo de gestão, baseado na democracia.

A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto de membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos e cotidianos, ou seja, em casa, na escola, no bairro, etc (OLIVEIRA, 1999, p.11).

Nesta perspectiva de mudança surgiu a prática de gestão escolar embasada em princípios democráticos, que apontam para eleição de diretores de escola pela comunidade escolar, formação e composição de Conselhos Escolares, com caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador e para construção coletiva do Projeto Pedagógico, com vistas a consolidar a autonomia das unidades escolares e promover a democratização das relações no interior da escola, por meio da gestão, descentralizando o poder, entendendo que esses espaços partem da premissa do envolvimento de toda comunidade escolar nos processos de tomada de decisões.

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar, a se sentir responsáveis por inventar novas formas de relações traz possibilidades de mudanças que atendam os interesses coletivos (DOURADO; DUARTE, 2001, p.24).

Para que a gestão democrática possa se transformar numa constante no cotidiano da escola, os componentes dos seus segmentos ocupam papéis de

destaque frente ao processo de superação dos limites e desafios imputados por essa nova ótica de gerir, aproveitando os espaços criados a partir das novas possibilidades de relações com o poder de decisão que advém desta perspectiva, tornando-se essencial questionar como as equipes diretivas, pais, alunos, professores e funcionários passam a participar efetivamente da gestão da escola levando-se em consideração os fatores locais.

Desta forma procedeu-se a análise dos instrumentos de pesquisa aplicados na Escola das Possibilidades.

4.1 Análise documental e reflexões

Ao realizar-se a pesquisa de campo através da análise documental, foram analisados documentos legais identificados como: Regimento Escolar, Projeto Pedagógico, Lei Municipal para Eleições de Diretores, Lei Municipal que institui os Conselhos Escolares nas escolas públicas municipais e atas de reuniões administrativas e pedagógicas.

Nesta fase da pesquisa procurou-se identificar a evidência da garantia dos processos participativos no cotidiano da escola e seu poder de atuação.

A escola possui um regimento que entrou em vigor a partir do ano letivo de 2005, o qual apresenta a estrutura escolar de maneira bastante setorizada e hierárquica, retratando uma visão de educação fragmentada baseada nos pressupostos da administração de empresas.

Pelo documento analisado o poder decisório concentra-se nas mãos do diretor, conforme podemos observar pelos escritos no Regimento Escolar (p.4) *“diretor que coordena, decide, executa e controla as atividades administrativas e pedagógicas da escola.”* Desta forma podemos observar o alto grau de poder que é instituído a sua figura no ambiente escolar que, em uma perspectiva centralizadora, concentra em suas mãos o poder decisório, impedindo decisões participativas.

O Projeto Pedagógico da escola, elaborado no ano de 2000 faz alusão ao desenvolvimento de uma educação que proporcione ao aluno a formação necessária ao desenvolvimento das suas potencialidades, tornando-o um cidadão consciente e atuante na sociedade, através de uma metodologia dinâmica, crítica e reflexiva, levando-o a aprender, a dialogar, ouvir, criticar, interagindo em seu meio. Refere-se

a processos participativos apenas em sua apresentação onde consta o seguinte texto,

Buscou um trabalho coletivo, com participação efetiva de todos os segmentos escolares, na construção de uma proposta realmente democrática tornando cada vez mais, nosso educando um ser crítico e criativo, sendo no futuro um cidadão consciente de seu papel na sociedade (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA DAS POSSIBILIDADES).

Pela análise destes documentos legais que se constituem como norteadores da ação educativa realizada na escola e que embasam o seu processo de gestão podemos observar que há um grande distanciamento do desenvolvimento dos processos democráticos de gestão, pois não se evidencia a participação dos segmentos escolares nos processos decisórios no cotidiano da escola.

Através da análise das atas de reuniões pedagógicas e administrativas da Escola, realizadas nos últimos três anos, com pais, alunos, professores e funcionários percebe-se a participação de poucas pessoas que reúnem-se basicamente para inteirar-se das decisões emanadas por outros segmentos como a Secretaria Municipal de Educação, ou o Conselho Municipal de Educação, ou para deliberar sobre a organização de algum evento com vistas a obtenção de recursos financeiros para escola, fato este que vem a confirmar o pressuposto neoliberal da desobrigação do Estado, descentralizando para a comunidade a responsabilidade para resolução de seus problemas. Não havendo registros de momentos de discussão sobre as reais necessidades da escola e da adequação destas medidas aos interesses da comunidade escolar, percebe-se apenas o comunicado e a aceitação de algo previamente definido. Tomando esta base como pressuposto observa-se que as escolas podem dizer-se democráticas em sua teoria, mas não efetivar essa democracia na prática através do estímulo a participação e da criação de ambientes e processos participativos com caráter deliberativo, anulam seus discursos democráticos.

Através da análise da Lei Municipal nº 3.757, de 10 de outubro de 2007, comprova-se que a escolha do diretor da Escola das Possibilidades (como das demais escolas públicas municipais de Cachoeira do Sul), ocorre com a participação de toda a comunidade escolar: professores, funcionários, pais e alunos através de eleição direta. Na construção de uma gestão democrática a participação de todos é fundamental, por isto torna-se “imprescindível levar para as urnas os educadores, pais e alunos, para juntos, escolherem a pessoa mais indicada e que se proponha

realizar a administração coletiva da escola, em um autêntico exercício da democracia” (LIMA, 2007, p.51).

O livro de atas de eleição para diretor da escola apresenta nas duas últimas eleições (realizadas no ano de 2004 e no ano de 2007) apenas uma chapa inscrita e concorrente, sendo que a chapa foi à mesma nas duas eleições. As atas de registros de votos e participantes apontam um baixo índice de participação do segmento dos pais, apontado no ano de 2004 um total de 63%, e no ano de 2007 um total de 55% de participação dos pais aptos a participarem do processo eleitoral de diretor. Outro fator relevante registrado nas atas é o índice de 10% dos professores terem votado pela não eleição da única chapa concorrente, o que indica que a comunidade escolar não participou da elaboração de chapas concorrentes. Este é um processo que deve ser amadurecido na democracia escolar, considerando que a participação na disputa requer uma sociedade organizada representativa de pais através de associações, de alunos, através de Grêmios Estudantis, de professores no seu conjunto, de funcionários que, muitas vezes, discordantes ou distanciados de processos participativos na escola, também se omitem dos processos eletivos.

A eleição é importante e toda esta organização para que a mesma aconteça de forma participativa, indica, também, a participação no poder da escola. Do contrário, a eleição é apenas formalismo para legitimar o poder de um diretor que se coloca como autoridade de mando, ou centralizando decisões, ou atendendo aos chamados clientelismos políticos e, deste modo, servindo a pessoas ou pequenos grupos de seu interesse internamente, ou a grupos de poder do exterior da escola. Com isto se perde a democracia, a visão de totalidade e a função social da instituição educativa.

Ao concluirmos a análise documental chama a atenção o individualismo reproduzido no interior da escola na resolução dos problemas e na determinação dos rumos que esta deve seguir, reproduzindo a concepção neoliberal de educação. Prepondera o fazer imediato e o cumprimento de deliberações de órgãos superiores em detrimento de ações que partam de um projeto coletivo da própria realidade da escola.

As mudanças oriundas da globalização e da interferência do Banco Mundial na formulação de políticas educacionais, como consequência das políticas econômicas neoliberais levaram o Estado a estabelecer nova legislação para a educação, exigindo da escola mudanças de atitude em observância as novas regras

das relações de mercado. Surgindo assim a exigência “legal” de autonomia e de gestão democrática para escola. Partindo deste pressuposto a gestão democrática e a descentralização são propostas de Estado, em função das políticas neoliberais para uma escola que ainda não compreende esta forma de administrar, o que proporciona participação e autonomia mascarando a transferência de responsabilidade para escola.

De acordo com Gentili (1995) nas administrações neoliberais a comunidade escolar é limitada pela participação regrada e aceita passivamente as mudanças, concordando apenas com o convite a opinar e aprovar as políticas determinadas pelo capital ao campo educacional.

4.2 Entrevistas e reflexões

A análise dos dados obtidos com as entrevistas realizadas com a diretora da escola, 6 (seis) professores, 6 (seis) alunos, 6 (seis) pais e uma funcionária procura verificar como estes sujeitos do contexto educacional concebem a gestão democrática no interior da escola através dos processos participativos, relatando fatores que consideram relevantes para a sua efetivação no dia-a-dia, bem como exemplificando como assumem o papel que possuem neste processo.

No que se refere aos espaços de participação oportunizados no cotidiano da escola, quando questionados sobre o Projeto Pedagógico a funcionária, os pais e os alunos dizem que não sabem o que é, o que significa nem sua função para a escola. Os professores relatam saber o que é um Projeto Pedagógico, referindo-se ao mesmo como um documento que serve para orientar as atividades desenvolvidas, e que sabem que a escola possui um, sendo que o pensamento da Professora 1 resume o exposto pelos demais professores sobre o conhecimento que possuem sobre o mesmo “ *Sei que há, mas nunca procurei ler, pois quando estou na escola tenho muitas atribuições e fica difícil ficar se detendo a certos estudos*”. Também relatam que não sabem como o mesmo foi elaborado e nem se houve a participação dos segmentos da comunidade escolar neste processo.

A diretora diz que sabe o que é o Projeto Pedagógico, que a escola possui um, mas que não costuma consultá-lo com frequência e que atualmente está sendo reformulado conforme as determinações da Secretaria Municipal de Educação, onde alguns aspectos são estudados entre a equipe diretiva e apresentados aos

professores principalmente para análise e aprovação. Quando questionada sobre a vivência da mesma ela diz: *“Bom o projeto fica arquivado com a coordenação pedagógica e sempre que alguém da escola tiver interesse ou necessidade pode consultar”* (Diretora da Escola).

É inegável a importância do Projeto Pedagógico, particularmente quando o seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação. Por esta ótica o Projeto Pedagógico é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós.

Nesta escola podemos observar que o Projeto Pedagógico encontra-se como um documento formal, nascido das exigências das instâncias superiores, que fica guardado dentro de gavetas sendo usado caso seja solicitado. O que descaracteriza sua função primordial que é a de ser um documento norteador das ações escolares, nascido das necessidades locais, construído com base no trabalho coletivo entre os sujeitos que compõe a escola e que serve para possibilitar a efetivação das mudanças na prática da escola.

Pelo conhecimento e vivência apontados pelos entrevistados em relação ao Projeto Pedagógico, observa-se que neste contexto educacional o PP apesar de apontar para uma educação dinâmica, crítica e reflexiva, acaba por não trazer mudanças ao processo de gestão que continua calcado em práticas repetitivas e isoladas.

Em relação ao Conselho Escolar, a diretora diz que há um Conselho na escola organizado com o qual costuma se reunir mensalmente para discutir normas, aspectos relacionados ao bom funcionamento da organização da escola e apresentar um resumo das atividades desempenhadas. Quanto à composição ela relata

Divulgamos com antecedência para os segmentos sobre a oportunidade de participação de quem tiver interesse, mas acaba que temos que convidar as pessoas diretamente, pois ninguém quer assumir mais um compromisso, então conversamos com aqueles pais que vem mais seguido a escola, falamos da importância de formarmos um conselho escolar e os convidamos a fazer parte, o mesmo fazemos com os alunos, professores e funcionários (DIRETORA).

Podemos perceber que o Conselho Escolar, desta escola definido conforme a Lei Municipal nº 3.464, como um órgão com função consultiva, deliberativa e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativa-financeiras, com poder de inclusive destituir o diretor da Escola, aqui assume uma função contraditória, pois se

os seus componentes representantes dos segmentos da comunidade escolar, não optam por participar do mesmo por considerá-lo um órgão de suma importância para o desenvolvimento de uma gestão democrática, que possibilite a todos participação na gestão da escola e sim são convidados através de critérios que o diretor estipula os mesmos acabam por se tornarem elementos que provavelmente vão ser manipulados ou tomarão decisões em benefício de alguns ou da manutenção da forma de administração existente, o que determina que o Conselho acabe como mera formalidade legal e não como um órgão máximo de discussão e tomada de decisões no ambiente escolar em busca de uma educação de qualidade baseada em princípios de cidadania crítica.

Um dos grandes desafios para a construção da gestão democrática, a tão sonhada participação da comunidade escolar na gestão da escola por muitas vezes ocorre de maneira fragmentada e descontextualizada, onde os pais e responsáveis são chamados apenas para o repasse de determinações ou para participar de festividades. “A gestão democrática exige [...] uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, em que todos assumam sua parte de responsabilidade” (GONÇALVES; FILHO; PEREIRA, 2005, p.74).

A participação significativa só vai acontecer quando todos os segmentos da escola reconhecerem e se apropriarem da sua parcela participativa na gestão da escola.

Nesse sentido Paro (2001, p. 58.) exemplifica:

Nossa tradição autoritária, que, ao fechar todas as oportunidades de participação na vida da sociedade, em particular na escola pública, induz as pessoas a nem sequer imaginarem tal possibilidade. Mas parece ter a ver também com a relação de exterioridade que se estabelece entre usuário e educação escolar numa sociedade capitalista. Nessa sociedade, o ensino passa a ser percebido como mais uma “mercadoria” a ser adquirida de uma “unidade de produção” que é a escola. Como mercadoria qualquer, a educação escolar passa ser vista também como se sua produção se desse independentemente da participação do consumidor em tal processo.

Os alunos demonstram muita confusão em relação à compreensão do significado do Conselho Escolar, confundindo-o com o professor conselheiro da turma que é aquele professor apontado pelos próprios alunos para auxiliá-los a resolver as questões que surgem no seu cotidiano, como podemos observar; “São os alunos e um professor com quem a turma se dá bem, aquele que sabe ouvir a

gente e dar conselhos para que o comportamento e aprendizagem melhorem e que nos ajuda a organizar as atividades como gincanas, excursões...” (ALUNO 3).

Nesta fala pode se generalizar sobre o desconhecimento relacionado ao Conselho Escolar por parte dos alunos, além de evidenciar a falta de organização de uma associação de alunos, pois não sabem indicar qual aluno os representa no mesmo.

Para Lück (2002, p.15) “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico”. Ou seja, trata-se do envolvimento de pessoas interessadas nas questões da escola, no seu processo de tomada de decisões. No entanto, não basta à tomada de decisões, é preciso que elas sejam postas em prática para promover as melhores condições de viabilização do processo ensino/aprendizagem, conforme Libâneo (2004).

Pelas falas expostas torna-se importante observar que não há um envolvimento dos alunos desta escola na sua gestão, assim como nas questões que dizem respeito à vida dos seus integrantes. Os mesmos nem ao menos tem com clareza a definição de conceitos sobre os espaços de participação que podem ocupar na escola, do que se percebe que as questões políticas que possibilitam a construção da cidadania desde os primeiros anos escolares não são exercitadas no cotidiano desta escola, pois os alunos demonstram desconhecimento do sentido pleno da palavra democracia e acabam por se transformar em sujeitos alheios aos acontecimentos na escola, acreditando que devem apenas acatar as ordens oriundas dos demais segmentos, ou apontar pessoas para tomarem as decisões demonstrando que desconhecem seu papel na gestão da escola.

Esta situação serve como alerta sobre a importância do conhecimento e exercício da democracia no seu sentido pleno, pois neste caso percebe-se uma visão restrita da democracia, que com base no capitalismo apenas legitima o poder, onde muitas vezes as decisões tomadas seguem as regras de mercado, deixando de representar a sua classe, o que apenas mascara as diferenças sociais e não promove mudanças significativas nos contextos.

A funcionária entrevistada que trabalha na escola há mais de dois anos ao se referir ao Conselho Escolar relata que isso nunca foi explicado para ela e que também não sabe qual dos seus colegas faz parte do mesmo, representando o

segmento dos funcionários. Aqui cabe ressaltar que fazem parte deste segmento nesta escola apenas quatro pessoas.

Os professores dizem saber que existe uma determinação que consta na LDB nº 9.394/96, e que no município há uma Lei que determina que cada escola tenha seu Conselho Escolar e regulamenta o funcionamento do mesmo, mas não sabem relatar entre seus pares quem faz parte do mesmo e qual sua real função dentro da escola, *“Já ouvi várias vezes falar nas reuniões que o Conselho Escolar decidiu as coisas, mas nunca aqui na escola estudamos o que é um Conselho Escolar, eu acho que serve para aprovar a aplicação das verbas que a escola recebe”* (PROFESSORA 4).

O exposto aponta para que o Conselho Escolar, um dos principais instrumentos para promoção e efetivação da gestão democrática, através do trabalho coletivo, no chão da escola não passa de um órgão formal e burocrático sem efetivo funcionamento, onde há uma administração centralizadora que desempenha suas funções com naturalidade perante a um corpo docente que se mostra alheio e pouco interessado em informar-se e assumir o seu papel perante as decisões que são tomadas no contexto da escola, evidenciando que o diretor da escola não exerce a função democrática de articular o coletivo para participar e decidir na escola.

Durante a realização da pesquisa foi procurado entre a documentação e legislação existente na escola um documento que tratasse da instalação e normatização do Conselho Escolar, mas este documento não foi encontrado, sendo que o acesso ao mesmo foi possibilitado através da Secretaria Municipal de Educação. A Lei Municipal nº 3.464, publicada em 15 de outubro de 2003, institui os Conselhos Escolares nas escolas públicas municipais, determinando a forma de composição dos mesmos, atribuições, forma de eleição para escolha dos representantes, posse e tempo de mandato dos membros do Conselho. Esta Lei também determina que cada escola elabore e registre em ata em livro específico o regimento do Conselho Escolar do estabelecimento de ensino de acordo com as peculiaridades locais.

Quando questionados sobre a gestão da escola os professores se referem como pouco democrática e até autoritária (aqui cabe ressaltar que há uma grande variação no conceito de democracia entre os professores), dizendo que não há

diálogo, que sempre são os últimos a saber das coisas que estão acontecendo ou que vão acontecer e que quando questionam sofrem represálias,

Eu não pergunto mais nada, também não dou sugestão para nada, porque tudo o que a gente fala é porque somos do contra, levam tudo como crítica destrutiva, não como uma idéia de quem está vendo a situação por outro ângulo e pode ajudar, a participação requer que as pessoas também saibam ouvir opiniões contrárias, então agora venho e só cumpro minhas funções e procuro manter um bom relacionamento com todos (PROFESSORA 2).

Os alunos aproveitaram para relatar que sabem seus direitos, mas que na escola só recebem regras para cumprir sendo sujeitos a punição, caso descumpram, mas que nunca foi discutido com eles se essas regras servem mesmo para melhorar a vida na escola, *“nós não podemos muitas coisas porque atrapalha a aula ou por outro motivo, mas tem muita coisa que a diretora ordena que a gente não concorda e acha que poderia ser diferente e não temos para quem reclamar”* (ALUNO 3).

Na construção de uma escola democrática e de qualidade é fundamental que todos participem. A participação da comunidade escolar na gestão da escola para alguns se configura como um sonho, para outros como a forma da construção da cidadania. Essa construção de uma escola democrática está condicionada intrinsecamente a forma com que a democracia é exercida no interior da escola, conforme relata Paro (, 2001, p.25).

Se a escola, no seu dia-a-dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvam 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?

Em relação ao papel do diretor na gestão da escola todos os integrantes dos segmentos entrevistados se referem a ele como de grande influência, deixando em suas falas bem claro a transferência ao mesmo da responsabilidade em realizar a gestão da escola e de todo o poder decisório, demonstrando que desconhecem seu papel e a importância de suas ações na escola, verificando-se claramente que há uma apatia da comunidade em assumir o seu lugar na gestão da escola. Segundo a Professora 2, *“cabe a ele fazer da sua gestão participativa ou simplesmente autoritária”, o que é referendado pelo Pai 1, “ a participação depende mais dele do que dos demais integrantes da comunidade escolar. Se ele não der abertura à participação das pessoas no cotidiano da escola, isto não acontecerá.”*

Neste sentido percebe-se que um dos principais obstáculos para que a gestão democrática realmente se efetive nas escolas, é o diretor com perfil autoritário, burocrático, centralizador que não prioriza os interesses coletivos e para quem preponderam os aspectos administrativos, deixando em segundo plano os pedagógicos.

Associado ao centralismo do diretor está o desconhecimento da comunidade de seu importante papel na gestão da escola, o que comprova que as pessoas acomodam-se na perspectiva de verem sua participação reduzida a eleição de representantes (neste caso pode-se citar o diretor, os membros do Conselho Escolar e do CPM), para em seu nome tomarem as decisões que conduzirão a vida de todos no contexto escolar.

Quando os pais foram questionados sobre o baixo índice de participação deste segmento nas duas últimas eleições para diretor os mesmos relatam que isso acontece porque quando há apenas uma chapa concorrendo é certo que esta vai se eleger, independente da sua participação ou não ou explicam que muitos pais deixam de comparecer por falta de tempo, por terem outros compromissos. Os professores ao serem questionados pelo não interesse dos seus pares pela função de diretor ou pelos votos contrários a única chapa concorrente dizem:

Muitos professores trabalham em outras escolas também, daí fica muito complicado ser diretor porque exige maior dedicação (PROFESSORA 2).

Muitos votam contra porque não concordam com a forma que a escola é administrada, mas também não querem ser eles a administrar, daí fica difícil mudar (PROFESSORA 4).

Através destas afirmações podemos perceber o descomprometimento político dos professores com a administração da escola, e com as situações que ocorrem no seu cotidiano. Percebe-se o comodismo e o individualismo que estão implícitos nas relações onde o que cada um se propõe é cumprir exatamente a função determinada, sem maior envolvimento com estudos, reflexões e mudanças. Desta forma se mantêm a expectativa das mudanças verticais prontas, nascidas e determinadas por outros sujeitos.

Na verdade ninguém quer se incomodar, e ter mais de uma chapa concorrendo significa incomodação, principalmente se é contra quem já está no poder e depois quem perde acaba tendo que trocar de escola, porque começam as perseguições, então por acomodação mesmo sendo contra o

estilo de administrar atual, nos últimos tempos acho que faltou foi coragem pro pessoal se candidatar (PROFESSORA 5).

Refletindo sobre a explanação anterior denota-se que os integrantes da comunidade escolar demonstram medo de represálias ao se demonstrarem contrários alguma atitude ou até de exporem algum pensamento ou sugestão, o que vem a comprovar o autoritarismo administrativo e falta de mobilização coletiva dos sujeitos desta escola em buscar mudanças e efetivar um diálogo recíproco onde opiniões diferentes sejam ouvidas, analisadas e postas em prática caso venham a ser aceitas pela maioria.

É notório, conforme aponta Paro (2001) que vivemos uma cultura de não participação e que a participação democrática não se dá espontaneamente. Neste contexto é preciso prever mecanismos institucionais que viabilizem e incentivem práticas participativas no interior da escola, como reuniões de CPM, do Conselho Escolar, reuniões pedagógicas de formação continuada. Sendo que o diretor é a figura fundamental no papel de motivador e articulador da participação da comunidade na gestão da escola e no desenvolvimento da cidadania através do exercício da democracia.

Pelo exposto fica clara a necessidade de reflexão sobre o conceito de democracia para os sujeitos desta escola, pois está explícita nas entrevistas uma visão bastante restrita ao que seja gestão democrática e estes sujeitos demonstram acreditar estar encontrando democracia na escola ao poderem eleger o diretor, isto é, escolher quem vai ter o poder de decidir sobre os destinos da escola; ao serem informados dos assuntos e ao serem consultados sobre as metas e estratégias a serem seguidas, mesmo que estas já estejam pré-elaboradas, ficando claro que a democracia vivida por estes sujeitos neste contexto escolar é definida segundo Bobbio (2000) como democracia representativa onde as deliberações são tomadas por pessoas eleitas para esta finalidade e não pela coletividade inteira. É a representatividade através da eleição para cargos e funções, o que não garante que os eleitos realmente representem os anseios dos seus representados. Desta forma fica evidente que na Escola das Possibilidades é desenvolvida a democracia capitalista liberal, onde é estimulada a representação e não a participação direta onde a comunidade escolar decide efetivamente o seu destino.

Refletindo com pais, professores e funcionários sobre as ações que precisam ser tomadas para efetivar a participação consciente de todos os segmentos na

gestão da escola, todos responderam ser necessário intensificar ações e espaços, principalmente para que cada um conheça seu papel neste processo e sinta a necessidade do trabalho coletivo, nesta perspectiva destacam-se os pensamentos:

Deveria haver mais ações e oportunidades para a participação de pais, alunos, funcionários e professores em decisões, em que todos seriam responsáveis e através disto todos estariam comprometidos com o processo (FUNCIONÁRIA 1).

É importante esclarecer a todos os integrantes da comunidade escolar, qual é o seu papel na escola e a importância da ajuda mútua entre todos para o desenvolvimento da escola (PAI 1).

A escola precisa promover atividades objetivas e prazerosas, que busquem o comprometimento do grupo e a definição do papel de cada um no processo escolar (família e escola) (PROFESSORA 3).

Notaram-se durante a entrevista com os pais que estes se dedicam mais a questão de ir à escola para acompanhar a aprendizagem dos filhos, participarem de festividades ou para resolver algum problema de disciplina quando convocados, o que fica evidente nos posicionamentos a seguir relatados:

Eu me preocupo se a minha filha está aprendendo direitinho, olho o caderno e sempre que tenho tempo procuro conversar com a professora, quando sou chamada para comparecer na escola sempre venho e procuro solucionar os problemas de relacionamento que ela possui, essas coisas de decidir acho que quem deve fazer é a diretora porque ela que conhece as leis e esta sempre na escola, então deve saber o que vai ser melhor para todo mundo, a gente tem que ajudar do jeito da gente educando bem os filhos (PAI 3).

Sempre participo das festas promovidas na escola, e também colaboro realizando as doações que são pedidas ou comprando as rifas (PAI 5).

Para a Professora 4, os pais não estão muito preocupados com as decisões que são tomadas no cotidiano da escola, pois

Muitas vezes eles aparecem na escola só no dia da matrícula, não acompanham aprendizagem dos filhos e também não estão preocupados com as decisões que são tomadas, dizem que quem ganha para fazer isso é a diretora e os professores, para eles é mais cômodo transferir as responsabilidades.

Quando questionada sobre as ações que são promovidas pela escola para conscientizar os pais da necessidade da sua participação efetiva no cotidiano da escola a diretora relatou que são oportunizadas situações como: festividades em datas comemorativas, reuniões do Círculo de Pais e Mestres (CPM), a cada trimestre, brechós, ou, sempre que se faz necessário o contato com algum pai é

enviado bilhete chamando este para comparecer na escola com data e hora marcada.

Desta forma podemos perceber que a escola esta desempenhando, na visão da comunidade escolar, um trabalho técnico e disciplinador, atrelada ao cumprimento de normas, com o poder centralizado nas mãos do diretor, perpetuando as relações burocráticas e autoritárias.

Refletindo sobre a concepção e a ocupação de espaços de participação que fica explicita pelas colocações acima citadas destaca-se a afirmativa,

Numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, das mais variadas formas, em todas as instâncias do corpo social, é de esperar que haja dificuldade em levar as pessoas a perceber os espaços que podem ocupar com sua participação (PARO 2001, p.59).

A respeito de como classificam a sua participação na gestão da escola a conclusão a que chegam pais, professores, alunos e funcionários é que participam da execução das atividades, opinando somente quando são consultados, demonstrando que são apenas executores de determinações. Desta forma podemos perceber que ainda não está claro para os sujeitos deste contexto educacional os conceitos de “democracia” e “participação”, pois há os que consideram a gestão da escola como democrática pelo simples fator de poder dizer sim ou não (aprovar ou reprovar) as escolhas feitas pelos outros.

Os professores se referem às reuniões como um momento de “transmissão de recados” (expressão da Professora 5), relatando que são tratados assuntos diversos, sendo que muitas vezes percebe-se a perda de foco do objetivo em pauta, e que preponderam os aspectos administrativos sobre os pedagógicos. Outra colocação dos professores que reflete a centralização do poder é que eles colocam o diretor como figura central das reuniões, sendo ele quem determina hora, local, data e dirige os trabalhos, raramente assessorado pela supervisora e pela orientadora educacional.

Pela análise dos posicionamentos observa-se que nesta escola não há um trabalho coletivo e sim é possibilitada a participação em alguns momentos, pois os objetivos, as metas e estratégias são definidas em especial pelo diretor assessorado pela supervisora e pela orientadora educacional e apresentados para aprovação, quando não são postos em prática sem ao menos realizar o processo de aprovação, ou melhor, comunicação.

Através dos dados obtidos com esta entrevista fica evidente o pensamento de Paro (2001) que diz que a natureza da participação quanto ao tipo de envolvimento pode ser classificada em: participação na tomada de decisões e participação na execução. Nesse sentido podemos observar que a participação dos segmentos desta escola está basicamente atrelada ao momento da execução, perpetuando uma visão de escola tecnicista, com base nas teorias da administração de empresas, onde há os que planejam e os que executam.

A conscientização da necessidade da tomada de decisões coletivamente, como forma de assegurar uma educação de qualidade que privilegie os processos democráticos, que visem tornar a escola um ambiente favorável ao desenvolvimento da cidadania e não um local onde são meramente reproduzidas as relações sociais de desigualdade, opressão e manutenção dos padrões socioeconômicos, esbarra no pouco avanço da democracia como prática no interior da escola que acaba sufocada por um círculo vicioso de centralização das decisões e de transferência de responsabilidades. Portanto é preciso mudanças de ordem qualitativa e não um mero repasse de responsabilidades do Estado para os estabelecimentos de ensino.

Desta forma pode-se perceber o quão complexo é construir espaços participativos nas relações da escola, pois muitas vezes o diretor e os professores estão tão acostumados a reproduzir suas tarefas cotidianas e hierarquizadas que até parece desnecessário a ruptura deste paradigma de isolamento e centralização das decisões em prol da partilha e da criação de espaços de debates e acompanhamento do fazer pedagógico, administrativo e financeiro do cotidiano escolar. Por outro lado vemos os pais acostumados a uma postura de participação somente quando são convocados e de maneira bastante singela. Sendo assim Paro adverte: “Não basta ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade” (PARO, 2001, p.40).

Um caminho apontado para a criação de tempo e espaços para participação são as reuniões pedagógicas, do Círculo de Pais e Mestres, do Conselho Escolar e outras situações que surgirem no cotidiano da escola que podem ricamente ser apontadas como espaços que possibilitem a efetivação da gestão democrática, principalmente através da descentralização do poder, neste sentido:

[...] à instalação de uma estrutura político-administrativa adequada à participação nas tomadas de decisão de todos os setores que aí têm

presença, em especial seus usuários, eivada de mecanismos institucionais que viabilizem e incentivem: processos eletivos para escolha de dirigentes escolares; conselhos de escola formados pelos vários segmentos da unidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários) e com efetiva função política de direção de escola; grêmios estudantis, associação de pais, professores e funcionários, como fóruns de constante discussão dos múltiplos interesses, bem como outros recursos institucionais que facilitem o permanente acesso de todos os interessados aos assuntos que dizem respeito à vida da escola (PARO,2001, P.79-80).

Assim estas novas estruturas administrativas no contexto escolar, aliadas às práticas políticas, corroboram para o alcance dos objetivos educacionais comprometidos com os interesses dos seus usuários e a superação de fatores internos e externos que se configuram como impeditivos da efetivação da gestão democrática.

A mudança de postura nas escolas é um dos caminhos apontados através da formação continuada para professores e demais membros do coletivo da escola. Cada escola tem sua identidade, seus anseios, com dificuldades e problemas únicos, sabendo que as soluções, se buscadas de forma individual, podem não atender as reais necessidades da comunidade. Por isso a importância de buscar a formação de cunho coletivo no âmbito da escola, pois “preparar a comunidade escolar para a gestão democrática é a essência da transformação do sistema de ensino” (LÜCK et al,2007,p.30).

A escola deve ser vista como um continente, com ações integradas, articuladas, que visem objetivos que refletirão positivamente nas ações do todo de forma interdisciplinar, para que não se tornem pequenas ilhas agindo como se fossem continentes de maneira totalmente dissociadas umas das outras.

A possibilidade da construção de escolas mais democráticas previstas a partir da LDB 9.396/96, através da autonomia pedagógica, financeira e administrativa alude para que a escola esteja realmente integrada ao seu contexto social e local e, desta forma é preciso à compreensão de que ninguém melhor do que professores, funcionários, alunos, pais, e direção (comunidade escolar) para conhecer as necessidades da escola e projetar as decisões que serão tomadas de acordo com a sua realidade, pois quanto mais coesos estiverem os segmentos da escola na tomada de decisões, melhor refletirá os reais interesses e objetivos locais, tornando a educação significativa e favorecendo que os compromissos assumidos coletivamente tenham uma maior probabilidade de sucesso e realização.

A gestão democrática implica em ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia, construindo sua identidade a partir dos interesses dos seus usuários. Quando a gestão estabelece processos de participação no dia-a-dia da escola em que a comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar... Estabelece-se então, além do envolvimento de todos no processo de poder decidir, o compromisso com o aprendizado, como dizem Gadotti e Romão (1997, p. 16),

A participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação oferecida.

É contraditória a situação entre o que está instituído na legislação que prevê a gestão democrática e o que realmente ocorre no cotidiano da escola, desta forma constata-se que um dos principais entraves para o desenvolvimento da gestão democrática é a forma como ocorrem as relações entre os sujeitos da comunidade escolar no interior da escola, onde as pessoas envolvidas desconhecem a dimensão política da escola como espaço público onde há processos de tomadas de decisões constantes.

A possibilidade prática para o desenvolvimento da gestão democrática esta consolidado legalmente, sendo que compete à escola através da sua prática educativa superar o abismo criado entre a sua *práxis* e o mundo real, exercendo desta forma uma prática educativa que contemple a realidade do aluno, embasando-se em políticas educacionais descentralizadoras administrativa e pedagógica, promovendo a democracia no seu interior através do envolvimento da comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou evidenciar no conjunto de seus capítulos as mudanças geradas e oportunizadas no contexto escolar sob a ótica da gestão democrática. Assim se fez necessária uma análise dos entraves que ainda se constituem em desafios para a efetiva implementação desta forma de administrar a escola.

Parte-se do pressuposto que a escola é integrante de um todo e que sofre em sua prática as pressões e influências das políticas econômicas. Cabe ressaltar nesta perspectiva a importância do conhecimento das políticas econômicas descentralizadoras aplicadas pela economia neoliberal, que estruturam as relações sociais, gerando a exclusão social em massa dos que não produzem conhecimento, assim a globalização gera processos individualistas e fragmentados.

Neste contexto a globalização gera a exclusão dos processos sociais, englobando o acesso ao conhecimento e a participação consciente.

Por sua vez a transferência de responsabilidades do “global” para o “local”, com intuito de desobrigar o Estado, acaba por criar espaços onde as comunidades podem organizar-se de maneira articulada e responsável na luta para transpor as barreiras da alienação e da exclusão.

Assim a comunidade escolar precisa tomar para si a sua parcela de responsabilidade em superar uma prática educativa fragmentada e autoritária desenvolvida por um longo período, buscando através de um novo conceito de administração promover a participação consciente dos sujeitos sociais que a compõe através do reconhecimento do papel de cada um e da conscientização da necessidade da participação nos processos decisórios como forma de transformar as relações individualistas e autoritárias existentes no cotidiano escolar e superar o abismo existente entre a prática da escola e as necessidades locais, formando, desta forma, um ambiente propício a aquisição e apropriação do conhecimento de forma crítica e reflexiva, capaz de preparar os sujeitos para o exercício da cidadania.

No decorrer desta pesquisa percebe-se que há uma grande contradição entre a prática e a teoria, nas ações desenvolvidas na escola. Fica evidente que não há conscientização dos papéis dos sujeitos dos segmentos escolar, nem existe

perspectiva de vislumbrar mudanças significativas através da apropriação dos espaços de participação que convém a cada segmento. A comunidade escolar continua mantendo os pressupostos capitalistas e excludentes através de ações fragmentadas e imediatistas.

Se generalizarmos os resultados da pesquisa na Escola das Possibilidades, pode-se dizer das grandes fragilidades ao processo da gestão democrática nas escolas dentre os quais continua a se reafirmar a figura autoritária e centralizadora do diretor e a grande distorção de concepção que há entre os sujeitos que compõem a escola sobre o desenvolvimento do trabalho coletivo, com base nos pressupostos democráticos, muitas vezes compreendido como uma reunião de pessoas para aprovar o que já está pronto, foi feito por alguns e não representa em si os ideais e necessidades do coletivo, corroborando para manutenção da alienação dos sujeitos e anulação da vivência democrática no ambiente escolar.

Isto indica que não existe uma visão clara do papel da escola pública na sociedade brasileira, nem o acompanhamento do surgimento das políticas educacionais em função das determinações econômicas. Podemos aqui dizer que os componentes da escola ainda se vêm à parte da sociedade, desconhecem a dimensão política da escola e continuam a exercer ações de forma isolada como se a escola fosse um ambiente neutro.

A prática de gestão ainda é confusa e centralizadora, sendo que se torna pertinente o estudo coletivo das políticas públicas com o intuito de compreendê-las na sua essência e no seu caráter político e a promoção de espaços nos quais os sujeitos possam vivenciar a importância dos seus papéis no cotidiano escolar e conscientizar-se que a participação pressupõe sujeitos agindo organizados em grupo na busca de um objetivo comum a todos e não se restrinja apenas ao exercício de funções burocráticas e colaborativas.

A gestão democrática ainda não se efetivou na prática das escolas, pois se percebe uma forte tendência de transferência de responsabilidades. Para que a escola possa atingir esta forma de gestão em sua plenitude é preciso coletivamente à compreensão do modelo de Estado que temos e a definição do tipo de cidadão, de sociedade e de país que se deseja voltado para o enfrentamento das questões sociais que trazem tantas mazelas aos indivíduos e que oportunize condições de, a partir do conhecimento adquirido e da vivência participativa, agir politicamente consciente nesta sociedade excludente.

A gestão democrática, assumida em sua concepção compõe-se na forma da escola poder integrar-se a nova sistemática de organização da sociedade. Embora se perceba que no contexto da escola ainda exista resistência e despreparo da comunidade escolar para efetivar este tipo de gestão, observam-se pequenas mudanças de pensamentos e ações, consequências da legislação vigente que a partir da Constituição Federal de 1988 aponta para princípios democráticos, sendo que se percebe na legislação em todas as instâncias – federal, estadual, municipal, a preocupação com a regulamentação de espaços no contexto das escolas para que a gestão democrática seja vivenciada por todos os sujeitos da comunidade escolar. Sabe-se que este processo de mudança de práticas administrativas ainda é um caminho lento e com muitos entraves a serem superados, mas sendo a escola um ambiente social, o qual sofre influência constante das mudanças oriundas em outras instituições sociais, os princípios democráticos começam lentamente a fazer parte do seu cotidiano, provenientes dos movimentos sociais por um mundo mais justo e igualitário. A vivência consciente e comprometida dos processos participativos previstos na legislação permitem a comunidade escolar ter maior conhecimento da escola e despertar o interesse por atuar nas decisões que dizem respeito à vida de todos que estão diretamente ou indiretamente envolvidos no processo educativo que ali acontece, desta forma a autonomia proporcionada pela lei passa ser uma autonomia construída pelos sujeitos desta comunidade escolar.

Com este trabalho reflete-se sobre os espaços participativos na gestão da escola, bem como a compreensão da função política da escola e da compreensão da necessidade da ação coletiva dos seus segmentos na busca de uma educação de qualidade pautada nos princípios da democracia.

Estas ponderações embasadas pela pesquisa, aqui compreendida, nos remetem a questão do compromisso da escola onde convivemos, professores, alunos, pais e funcionários, em assumir nosso papel perante a sociedade como protagonistas neste processo de mudança, configurado pela participação atuante e consciente. É preciso existir estudo e discussão na escola, estimulando o comprometimento e a participação de todos, aqui compreendidos como os gestores escolares.

Cabe a cada um de nós enquanto comunidade escolar aprofundarmos conhecimentos para podermos efetivamente transformar a escola em um ambiente

democrático, capaz de atender os princípios de uma gestão democrática administrativa e pedagógica através das possibilidades existentes.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. "O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança". IN: VIEIRA, Alexandre T.; ALMEIDA, Maria E. B. de; ALONSO, Myrtes (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: AVERCAMP, 2003. p.99-112.

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. 7 ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LEI 9.394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3464 de 15 de outubro de 2003**. Institui os conselhos escolares nas escolas públicas municipais de Cachoeira do Sul. 2003.3p.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3757 de 10 de outubro de 2007**. Regulamento da escolha de diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais de Cachoeira do Sul. 2007.14p.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo, Cortez Editora, 1995.

DOURADO, Luz Fernandes; DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. **Como articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escola?** Módulo II – Progestão. Brasília: CONSED, 2001.

EDNIR, Madza. et al. **Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração: um guia prático para gestores escolares**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ESCOLA DAS POSSILIDADES. **Proposta pedagógica**, Cachoeira do Sul, 2000.

ESCOLA DAS POSSILIDADES. **Regimento escolar**, Cachoeira do Sul, 2005.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** 4 ed. São Paulo: Cortez, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia dos sonhos possíveis**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione, 1999.

_____. **Organização do trabalho na escola: alguns pressupostos**. São Paulo: Ática, 1994.

_____. **Organização do trabalho na escola e autonomia**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v.9, n.1, 1993.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo: As políticas sociais e o estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

GONÇALVES. C.R.P;FILHO. S. F. de; PEREIRA. S.A. de B. "Escola pública: caminhos para a democratização" IN: DELGADO, Inácio Evaldo (org.). **Políticas educacionais em crise e a prática docente**. Canoas: Editora da ULBRA, 2005.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 6 ed. Campinas: Papyrus, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Editora alternativa,2004.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e administração escolar: A busca de um sentido**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

LÜCK,Heloísa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor**.4 ed. Petrópolis: Editora Vozes,2007.

_____. **A Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **A pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

OLIVEIRA, Inês Barbosa. Sobre a democracia. In Oliveira, Inês Barbosa et al.**A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE,1999,p11-33.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1988.

_____. **Eleição de diretores: a escola básica experimenta a democracia**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1996.

_____. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão democrática da Escola Pública**. 3 ed. São Paulo:Ática,2001.

_____. **Participação da Comunidade na gestão democrática da escola pública**. São Paulo: FDE, diretoria técnica, Série Ideias, nº12, 140p., 1992.

PRAXEDES, Walter. A diversidade humana na escola: reconhecimento, multiculturalismo e tolerância. **Revista espaço acadêmico**, nº 42, novembro de 2004. disponível em: <[http:// www.especoacademico.com.br/042/42wlap.htm](http://www.especoacademico.com.br/042/42wlap.htm)> acessado em 30 de maio de 2010.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Porto Alegre, 1995.

_____. **Lei nº 11.695, de 10 de dezembro de 2001**. Altera a Lei nº. 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Porto Alegre, 2001.

_____. **Princípios e diretrizes para a educação estadual**. Secretaria da Educação. Porto Alegre: Corag, 2000.

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

_____. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SOUSA, José Vieira de. **Teorias administrativas**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998.

WITTMANN, Lauro Carlos et al. **Conselho Escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação**. Brasília: MEC/SEB, 2006. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, nº6).

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de coleta de dados

Convite para entrevista

Prezado(a).....

Convido você a participar de uma entrevista na data e local abaixo especificados:

Data:.....

Local:.....

Informo que esta entrevista faz parte do estudo final do Curso de Especialização em Gestão Educacional, realizado por mim, e tem por objetivo pesquisar as fragilidades e possibilidades da gestão democrática nas escolas.

Para preservação da identidade dos pesquisados, não haverá identificação das pessoas entrevistadas, somente será identificado o segmento representado (direção da escola, professores, funcionários, pais e alunos).

Sua participação será de suma importância ao meu trabalho, além de contribuir para a pesquisa educacional e reflexão sobre um tema atual e de grande relevância para a educação.

Os assuntos abordados na entrevista serão:

- A Proposta pedagógica da Escola;
- O Conselho Escolar da Escola;
- Gestão da Escola;
- Participação na gestão da Escola;
- Democracia no contexto da Escola.

Débora Schünemann

Especializanda em Gestão Educacional