



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

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
CONTEMPORANEIDADE:
UMA REVISÃO DE LITERATURA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Roseli Cristina Vizoto Schmitt

**Tio Hugo, RS, Brasil
2009**

**A GESTÃO DEMOCÁTICA NA
CONTEMPORANEIDADE:
UMA REVISÃO DE LITERATURA**

por

Roseli Cristina Vizoto Schmitt

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

Orientador: Prof. Ms. VANTOIR ROBERTO BRANCHER

Tio HUGO, RS, Brasil

2009

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

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

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
CONTEMPORANEIDADE:
UMA REVISÃO DE LITRATURA**

elaborada por
Roseli Cristina Vizoto Schmitt

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Vantoir Roberto Brancher
(Presidente/Orientador)

Mariglei Severo Maraschin. (UFSM)

Rosane Carneiro Sarturi. (UFSM)

Cláudio Emelson Guimarães Dutra. (UFSM)

Santa Maria, 28 de novembro de 2009.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pelo milagre da vida e pela força que sempre esteve presente em mim, me impulsionado a buscar meus objetivos.

Depois, meu reconhecimento especial ao meu querido pai Leocides, que tão cedo partiu e não pode estar aqui para poder compartilhar comigo essa tão significativa conquista. Embora, sendo tão poucos os anos de nossa convivência, os bons exemplos que ficaram deles, foram determinantes na constituição da pessoa que sou hoje. Também, meu carinho a minha mãe Amélia que, do seu jeito, sempre me incentivou nesse trabalho.

Em seguida, agradeço ao querido professor Vantoir Brancher, ao qual tive o privilégio de ser orientanda, por acreditar em meu potencial e ser um verdadeiro amigo que, tão pacientemente, me conduziu nos caminhos da iniciação científica.

E para meu querido marido Pedro e as minhas amadas filhas Luísa e Laura um agradecimento especial, pois foram muitos os meus momentos de ausência e estresse neste último ano. Obrigada pela paciência.

Também, um carinhoso agradecimento as minhas colegas de curso Tatiane, Rosiméri e Jocélia. Amigas que foram grandes parceiras nessa caminhada, não só pelos materiais de estudo compartilhados, mas, principalmente, pelo apoio nos momentos de aflição que se revezaram durante o curso.

Enfim, a todas as pessoas que convivem comigo e de alguma forma contribuíram para meu crescimento profissional e torceram pelo meu sucesso.

“Sou livre quando amo o que faço.

Sou livre quando aceito que o mais importante é a minha consciência.

Sou livre quando sei que, na hora do fracasso, é sempre tempo de recomeçar outra vez.

Sou livre quando sou capaz de amar o instante da vida que tenho nas mãos.”

(Juan Arias)

RESUMO

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

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONTEMPORANEIDADE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

AUTORA: ROSELI CRISTINA VIZOTO SCHMITT
ORIENTADOR: VANTOIR ROBERTO BRANCHER
Tio Hugo/RS, 28 de novembro de 2009.

O conceito de Gestão Escolar - relativamente recente – é de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos humanizados, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Entendendo que a definição de gestão escolar surge em substituição ao termo “administração escolar”, para não somente representar novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer uma orientação transformadora, a partir da dinamização de relações que ocorrem dialeticamente em seu contexto. Ao tomarmos essas concepções como referencial, e acreditando que há uma carência de publicações que abordam esse tema, propomo-nos a analisar sete artigos que tratam desse assunto. Como resultado desse trabalho constatamos que a maioria dos autores analisados atribuem à falta de políticas descentralizadoras das esferas federais, como um dos maiores entraves na consolidação dos ideais de democracia. Também, foi ressaltada a importância do trabalho coletivo dentro das instituições escolares e de como o papel dos gestores fundamental na resistência aos meios de comunicação de massa. Entretanto, fic evidenciada uma unanimidade quanto a importância da instauração de uma gestão democrática dentro do contexto escolar para que se atinja a qualidade na educação que tanto se almeja.

Palavras-chave: Gestão democrática. Políticas públicas. Qualidade.

ABSTRACT

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

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONTEMPORANEIDADE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

AUTORA: ROSELI CRISTINA VIZOTO SCHMITT
ORIENTADOR: VANTOIR ROBERTO BRANCHER
Tio Hugo/RS, 28 de novembro de 2009.

The concept of School Management - relatively recent - is extremely important, since we want a school that meets the current demands of social life: educate humanized citizens, offering also the possibility of judicial competence and skills and facilitates inclusion. Therefore, considering that the definition of school management appears to replace the term "school administration" to not only provide new ideas, but a new paradigm that seeks to establish a manufacturing orientation, from the dynamic relationships that occur dialectically in its context. Taking these concepts as reference, and believing that there is a lack of publications that address this issue, we propose to analyze seven papers that address this issue. As a result, most analyzed authors attributed the low interest to the lack of political decentralization of the federal spheres, as one of the biggest obstacles in the consolidation of the ideals of democracy. Also, they stressed the importance of collective work in educational institutions and the role of managers is essential in resistance to the means of mass communication. However, it was obvious a unanimous about the importance of establishing a democratic management within the school framework for achieving the so much craved quality in education.

Keywords: Democratic management. Policies. Quality.

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO e JUSTIFICATIVA | 9 |
| 2 UM TRAJETO FORMATIVO AO TEMA DA PESQUISA | 12 |
| 3 METODOLOGIA | 21 |
| 4 ANÁLISE E INTERLOCUÇÕES COM OS DADOS | 24 |
| 5 CONCLUSÃO | 31 |
| REFERÊNCIAS | 33 |

INTRODUÇÃO e JUSTIFICATIVA

Ao falarmos em educação de qualidade não podemos deixar de analisar as reais dimensões dessa questão. Assim como o contexto social ao qual ela deve estar inserida e os meios aos quais dispomos para alcançá-la. Hoje, podemos afirmar, com plena convicção, de que um ambiente onde as responsabilidades são divididas, a força de trabalho aumenta e os resultados também. Assim, a descentralização do sistema de ensino e a democratização das ações escolares são à base desse processo de transformação que ora almejamos para nossas escolas. Nesse contexto (LÜCK, 2001, p 13) explicita:

A institucionalização da democracia e, simultaneamente, o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública têm sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças a gerir escolas no Brasil. A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e diretor, é parte desse esforço que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino por visarem ao atendimento a interesses pessoais e de grupos.

Dessa forma, esse modelo de educação tão almejada passa necessariamente por uma gestão democrática¹ de qualidade. Assim, a revisão de antigos conceitos que se referem à organização e desenvolvimento da rotina escolar é de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que possa atender as atuais necessidades da vida social: formar cidadãos conscientes e responsáveis capazes de exercer em plenitude sua cidadania. E “[...] é como cidadãos que as pessoas fazem suas escolhas, tomam partido diante das opções apresentadas socialmente”. (BRASIL, 1998, p.55). Também, oferecer a possibilidade de apreensão de competências necessárias e facilitadoras da inserção social.

Assim, entendemos que a definição de gestão escolar surge em substituição ao termo administração escolar. Essa mudança, entretanto, não pode ser vista como a simples troca de uma terminologia por outra, por questões puramente semânticas, “o que passa a caracterizar as teorias modernas da administração não são mais a coerção e a manipulação [...], mas o dirigismo calcado nas práticas da motivação,

¹ Segundo os PCNs por Gestão Democrática podemos compreender o democratizar das “[...] relações entre os membros da escola, cada um podendo participar da elaboração das regras, das discussões e das tomadas de decisão a respeito de problemas concretamente ocorridos na instituição”. (BRASIL, 1998, p. 66).

cooperação e integração” (BRUNO, 1997, p.29). Essa nova concepção passa a representar não apenas novos pensamentos, mas um novo modelo que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de relações que ocorrem dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Entendemos a Gestão Escolar como sendo a proposição de um novo conceito de organização escolar. Uma concepção que pressupõe a superação de limites e a possibilidade de ousar mais, onde tudo é responsabilidade de todos, não somente da equipe diretiva. E assim permitir que todos compartilhem de pensamentos, sugestões, metas e realizações que objetivem o desenvolvimento educacional. Entendam-se todos: equipe diretiva, gestores, especialistas, funcionários, pais, alunos e demais parceiros da escola. Dessa forma, a gestão deve ser caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida de toda comunidade escolar, na orientação e planejamento do trabalho que definirá o modelo que essa instituição vai seguir.

Assim, podemos constatar que a gestão escolar é composta de todas as articulações existentes entre as esferas macro (sistema) e micro (escola) e suas respectivas relações. E o resultado desse processo é a criação de dinâmicas capazes de direcionar e orientar todo o sistema de ensino, de acordo com as diretrizes e políticas educacionais públicas. Através disso, são possíveis a criação de projetos pedagógicos nas escolas voltados para a valorização de características indispensáveis de democracia, de respeito e aproveitamento da cultura local. Também, outro aspecto de relevante importância é a valorização do elemento humano como forma de transformação cultural e mudança da própria identidade das instituições.

Com isso, nessa investigação temos como objetivo geral **conhecer o(s) conceito(s) que diferentes autores de periódicos indexados na Scielo Brasil preconizam acerca da gestão democrática.**

E como objetivos específicos identificar o número de publicações que em seus títulos explicitaram a temática e conhecer os enfoques dessas distintas publicações acerca desse tema, além disso, minimamente, procuraremos refletir o que distintos conceitos poderiam influenciar na prática do educador contemporâneo.

Dessa forma, acreditamos que esse assunto, devido a sua importância, mereça um estudo mais aprofundado e reflexivo. Saber o que pensam autores que

abordam esse assunto e conhecer as publicações que circulam nos meios de comunicação da atualidade são de suma relevância para podermos inferir novos conceitos a respeito desse tema emergente. Com isso, explicitamos nosso problema de pesquisa:

O que diferentes autores de periódicos indexados na Scielo Brasil preconizam sobre a gestão democrática, e quais são as diferentes abordagens utilizadas por eles acerca da temática?

2. UM TRAJETO FORMATIVO AO TEMA DA PESQUISA

Nasci no dia 8 de janeiro de 1969 numa noite de verão. Sou natural do município de Alto Alegre, situado na parte norte do RS. Na época o atual município ainda não era emancipado. Ele não passava de uma pequena comunidade pertencente ao município de Espumoso. Sua emancipação ocorreria muitos anos depois.

Meus pais eram pequenos agricultores que lutavam para sobreviverem com o cultivo de uma pequena área de terra. Morávamos muito distante do centro da comunidade e longe de quase todos os recursos. Minhas memórias que me remetem a minha iniciação na escola me conduzem a uma pequena escola de madeira localizada bem próxima de minha casa. Nessa escola Municipal chamada “Theodoro dos Santos” eu e meus seis irmãos estudamos.

Lembro que minha mãe só deixava nós sairmos de casa para a escola quando conseguisse observar o movimento de crianças brincando ao redor da escola ou sentadas à sombra de um enorme camboatá que existia bem próximo do prédio. Muitas vezes, eram as pequenas sementes pretas daquela árvore que se transformavam nos nossos brinquedos. Quem chegasse antes catava algumas sementes que ficavam espalhadas ali pelo chão, virava a caixa do lixo improvisando um tabuleiro e com algum pedacinho de giz, que previamente tínhamos “recolhido” do dia anterior, fazíamos algumas marcações. Jogávamos algo parecido, que hoje possa afirmar, com o jogo de sinuca. Em certos momentos, passávamos o recreio entretidos com aquele jogo que tínhamos inventado. Nessa época, ainda não tinha a menor idéia de como esses momentos seriam importantes para o meu crescimento futuro. Sobre a importância do desenvolvimento do potencial criador Lowenfeld (1977, p.17) ressalta:

Descobrir e explorar o que se pode com os diversos materiais [...], ‘aprender como se comportam’, constituem também uma das tendências mais ambiciosas que a criança desenvolve por meio de atividades criadoras. A capacidade de pensar de forma independente e inventiva, favorecida pelas manifestações artísticas, não se limita à própria arte. Trata-se de uma faculdade que o homem utiliza, quando tem oportunidade de lutar por objetivos melhores e mais altos. É uma das características mais salientes da vida democrática.

O espaço físico dessa escola era bem restrito. Tinha uma pequena sala logo na entrada que era usada como depósito, que não sei o porquê disso, mas nós a chamávamos de “secretaria”. Tínhamos também uma pequenina cozinha e uma única sala de aula. Essa sala era razoavelmente grande. Possuía aproximadamente vinte (20) classes de madeira, com lugar para duas crianças cada, distribuídas em cinco (5) fileiras. Era nesse espaço que nossa única professora ministrava suas aulas. Foi nessa sala multisseriada que cursei os anos iniciais do ensino fundamental. Lembro que sempre fui uma aluna muito dedicada e realizava todas as atividades com extremo prazer. Se tínhamos carência de livros e materiais didáticos procurávamos compensar isso com brincadeiras criativas e prazerosas que exigiam muito de nossas habilidades. Principalmente nas idas e vindas da escola, onde eu, meus irmãos e mais uma meia dúzia de crianças da vizinhança sempre dávamos um jeito de burlar a atenção de nossa mãe. Também, nossos domingos eram muito movimentados e nossa casa era sempre o centro desses encontros.

Lembro com muita saudade da figura de meu pai. Ele sempre foi uma das pessoas que mais me impressionaram, e, certamente, muito da pessoa que sou hoje se deva aos seus exemplos. Sempre foi um pai muito presente em nossa educação, comunicativo e brincalhão era antes de tudo um grande amigo. E, dentro de suas possibilidades, nunca deixou faltar nada para que eu pudesse concluir os estudos nessa escola.

Minha professora, que também era minha tia, iniciou sua carreira no magistério nessa escola. Lembro que sua forma de ensinar era um tanto tradicional, onde a disciplina era muito valorizada. Mas, longe de ser algo negativo para mim, essas experiências fazem parte importante da minha constituição enquanto pessoa. Sob essa ótica, Freire destaca que “a disciplina é absolutamente fundamental [..], mas desde que ela seja a expressão de uma relação entre pólos contraditórios, que são a autoridade e a liberdade” (FREIRE, 1982, p.18). Assim, acredito que venha dessa época importantes noções de socialização², respeito mútuo e cooperação que me ajudaram a moldar minhas concepções a respeito do viver em sociedade. Nesse contexto os Parâmetros Curriculares Nacionais terceiro e quarto ciclos inferem importantes reflexões:

2 Defino socialização como a possibilidade de se constituir um cidadão pensante e crítico, capaz de assumir seu papel na sociedade.

O conhecimento requerido para a realização do trabalho didático na perspectiva da ética não se esgota na compreensão dos princípios éticos fundamentais ou das doutrinas morais, discutidos no âmbito da filosofia. É importante também o recurso às ciências do comportamento, que, ao explicar o desenvolvimento da moralidade na criança e no adolescente, permitem verificar como se dá o processo de legitimação de valores e regras morais, na articulação de uma vivência pessoal e singular com a experiência mais ampla da socialização. (BRASIL 1998, p 67).

Quando conclui a 4ª série, eu estava com dez (10) anos e me deparei com uma situação que até então nunca havia pensado antes. O fato de eu ter que parar de estudar. Além da distância que me separava da escola estadual onde eu teria a possibilidade de concluir o primeiro grau. Era bastante incomum naquela época, ao menos nessa região colonizada por italianos, uma menina querer sair de casa para estudar. Onde a maior preocupação das meninas que concluíam o estudo naquela escola era apenas aprender os afazeres e prendas de uma dona de casa. Em outras palavras, serem condicionadas a [...] “preparação da submissa boa dona de casa” (BRANCHER, 2007, p 100). Depois de muita insistência de minha parte, minha mãe achou que seria uma solução plausível para o problema eu repetir a 4ª série apenas como ouvinte, já que eu havia sido aprovada para a 5ª série no ano anterior. Ela imaginava que o fato de eu querer continuar meus estudos era “vontade de criança que dá e passa”, como ela mesma dizia. Mas minha mãe estava enganada, a intenção de eu querer estudar e talvez romper com as convenções sócias da época foram se tornando para mim um objetivo a ser alcançado. E quanto mais o tempo passava mais crescia essa vontade.

Eu já estava com dezesseis (16) anos e meu comportamento de nada se assemelhavam com o das minhas duas irmãs mais velhas que estavam noivas e prestes a se casarem. Eu não podia aceitar que a minha vida seria só aquilo. Meus sonhos teriam que ser definitivamente enterrados? Eu não podia aceitar passivamente essa situação.

Numa tarde muito quente de fevereiro minha vida começaria a mudar. Eu lembro que era véspera de Carnaval e aproveitando uma ida minha a cidade para uma consulta odontológica, foi até a Escola Estadual de 1º Grau Completo Barão Homem de Mello e me matriculei na 5ª série. Quando a professora responsável pelas matriculas me questionou a respeito da assinatura de meu pai que validaria minha matrícula, respondi que na próxima semana ele passaria ali para efetivar. Eu

saí de lá mal podendo controlar minha euforia, na verdade eu nem sabia se era só alegria. Acho que a maior parte daquela sensação era medo mesmo. Afinal era a primeira vez que eu tinha feito algo de “errado”.

Lembro que nessa noite eu nem dormi. Como é que eu iria contar para os meus pais aquilo que eu havia feito? A dúvida e o remorso me atormentaram a noite toda. Como eu poderia olhar nos olhos de meu pai e lhe dizer que eu o tinha desobedecido?

Nessa mesma noite o destino se encarregou de resolver esse problema para mim da pior maneira possível. Meu pai adoeceu repentinamente e foi muito mal para o hospital. E em poucos dias acabou falecendo sem eu ter tido coragem de contar que tinha resolvido voltar a estudar.

Depois do enterro do meu pai, contei a decisão que havia tomado para minha mãe. E como era de se esperar ela não aceitou. E a situação lá em casa foi se tornando cada vez pior. Não só pela minha mãe, mas também pelo meu irmão mais velho e minhas irmãs que não aceitavam minha maneira de agir. “Por que eu tinha que ser tão diferente, se era tão mais fácil aceitar as coisas como elas eram simplesmente”. Depois de muitos conflitos resolvi sair de casa e fui morar justamente com a professora que havia feito a minha matrícula. Ela me acolheu em sua casa e além de um teto, elas (porque na verdade eram duas irmãs professoras solteiras que moravam juntas) me deram incentivo para que eu pudesse levar meu sonho à diante.

Era uma nova fase da minha vida que se iniciava. Se por um lado minha convivência com minha família não andava bem, por outro a minha vida de estudante estava cada vez melhor. É claro que foram muitos os obstáculos a serem vencidos, principalmente o fato de eu ser bem maior que os meus colegas, e o comportamento deles em sala de aula também, afinal eram crianças e se comportavam como tais. Eu é que estava fora dos padrões normais para a 5ª série e tinha que aceitar isso da melhor forma possível. A escola sempre favoreceu essa minha inclusão, ressaltando o fato de eu ter retornado ao convívio escolar mesmo fora de minha faixa etária. Essa instituição não se omitiu em relação a isso, ao contrário, se mostrou solidária, oportunizando minha plena adaptação aquela realidade escolar. Dessa forma (CAVALLEIRO, 2006, p. 21) comenta :

Silenciar-se diante do problema não apaga magicamente as diferenças, e ao contrário, permite que cada um construa, a seu modo, um entendimento muitas vezes estereotipado do outro que lhe é diferente. [...] É imprescindível, portanto, reconhecer esse problema e combatê-lo no espaço escolar. É necessário a promoção do respeito mútuo, o respeito ao outro, o reconhecimento das diferenças, a possibilidade de se falar sobre as diferenças sem medo, receio ou preconceito..

Depois de superados os obstáculos de adaptação ao meio, lembro que as aulas eram muito prazerosas para mim. Já na 6ª série, eu me dedicava em todas as matérias e gostava de todas. Mas a professora de Ciências Naturais dava um colorido especial as suas aulas. Sempre trazia revistas e jornais para que nós pudéssemos pesquisar assuntos relacionados aos conteúdos que estávamos estudando. As visitas de observação no jardim e na horta da escola eram constantes. Sempre procurávamos sair dos livros para ver o que a realidade nos mostrava. Lembro com simpatia também que era essa professora que mais se esforçava em elevar o nível de suas aulas, sem com isso prejudicar os demais alunos. Ela conseguia trabalhar com os diferentes níveis de aprendizado sem que existissem perdas. Assim, acredito que “diferenciar o ensino é fazer com que cada aprendiz vivencie, tão frequentemente quanto possível, situações fecundas de aprendizagem” (PERRENOUD, 1996, apud PERRENOUD, 2000, p.9). Desse modo, percebo no fazer pedagógico dessa professora uma grande preocupação com o ensino em seus diferentes níveis:

Acrescentemos de imediato que adaptar a ação pedagógica ao aprendiz ensino individualizado. Perrenoud a respeito disso salienta: não é, no entanto, nem renunciar a instruí-lo nem abdicar dos objetivos essenciais. Diferenciar é, pois, lutar para que as desigualdades diante da escola atenuem-se e, simultaneamente, para que o nível de ensino se eleve. (Idem, p. 09) .

Já na 7ª série a professora de Matemática me marcou muito também. Só que dessa vez de forma negativa. Ela era uma professora extremamente tradicional, e usava sua seriedade como forma de ameaça para os alunos. A rotina de suas aulas expositivas era sempre a mesma: passava o conteúdo no quadro, fazia uma breve explicação quando era matéria nova. Depois alguns exercícios e se iniciava novamente sua rotina. E quando a turma estava realizando as tarefas ela fica sentada em sua mesa, apenas observando. A força negativa que aquela figura causava, fazia com que não tivesse coragem de pedir qualquer explicação. Sempre

preferia ficar com as minhas dúvidas a ousar dizer a ela que não havia entendido a explicação. Em seu fazer pedagógico não existia, ao contrário da minha primeira professora, aquela dose de bom senso que separa a autoridade do autoritarismo. Sobre esse assunto (GIKOVATE, 2000, p.18) comenta:

Há algumas décadas, os princípios pedagógicos eram bem mais rígidos, de sorte que até mesmo os mais rebeldes acabavam sendo minimamente educados; os mais dóceis foram um tanto prejudicados, tornando-se exageradamente reprimidos e inibidos mesmo em seu potencial criativo.

No ano de 1988 conclui a 8ª série no curso noturno da Escola José Clemente Pereira, em Espumoso. Tive que mudar de escola porque já não conseguia trabalho em apenas um turno.

Além da alegria de ter concluído o primeiro grau eu havia encontrado um namorado, o meu primeiro. Acho que o fato de eu viver afastada de minha família foi despertando em mim o desejo de compartilhar minha vida com alguém. Entretanto, esse novo interesse que surgiu em minha vida acabou me afastando de meu foco principal: meus estudos. E dentre as escolhas que fazemos em nossas vidas, escolhi casar-me e deixar os meus estudos em segundo plano.

Logo descobri que uma mulher casada possui outras prioridades e a formação não era uma delas. Tive que abandonar meus estudos novamente. Mas não havia desistido de meus planos, apenas adiado.

Quando minha primeira filha estava com seis anos retornei novamente aos estudos. Foi nesse ano que senti, sutilmente, despertar em mim os primeiros interesses literários. Lembro que as aulas de literatura para mim eram como se fosse um delicioso passeio pela história. A forma que essa professora conduzia suas aulas e sua postura como professora se tornaram referências para mim, mesmo que de maneira inconsciente, pois nessa época eu nem cogitava a possibilidade de me tornar também uma professora. Sobre as marcas deixadas por nossos professores Perrenoud (2000, p.76) afirma que “a maneira pessoal como o professor concebe a cultura escolar e sua própria relação com o saber modula as distâncias entre os alunos e a escola”.

No ano seguinte, no segundo semestre, novamente interrompi minha caminhada. Dessa vez foram as dificuldades de minha filha na escola que me fizeram parar. Ela necessitava de uma atenção especial, e minha presença era

indispensável para isso. Entendi que seria melhor dar esse suporte a ela afim de que pudesse superar suas carências.

Dessa maneira, sempre surgindo necessidades mais urgentes eu foi conduzindo meus estudos. Somente cinco anos depois de ter iniciado o ensino médio, consegui concluí-lo. Nesse período intermediário que levei para me formar, um fato foi decisivo para minha opção pelo magistério. Numa das minhas muitas participações na vida escolar da minha filha mais velha, eu foi convidada a acompanhar os alunos da escola que ela estudava a uma integração entre as instituições do município, em comemoração ao dia das crianças. Como seria o encontro de várias escolas ficou determinado que cada escola iria usar uma fita no pulso de cada criança para identificar seu grupo, para evitar possíveis incidentes. No final das atividades quando eu e o grupo de crianças que eu era responsável já estávamos entrando no ônibus, um menino com a cor da fita diferente no pulso, se aproximou de mim e com os olhos cheios de lágrimas falou:

_ Professora! Eu não sei onde meus coleguinhas estão!

Naquele momento senti algo diferente dentro de mim. O fato de ser chamada de “professora” me trouxe a possibilidade de vislumbrar um novo rumo em minha vida. Eu iria me tornar professora. E sob a influência de uma maravilhosa professora de Língua Portuguesa do 3º ano, optei pelo curso de Letras. Foi o seu jeito otimista de ver as coisas, de transformar as dificuldades em força de superação que tanto me encantaram. O fator motivacional sempre era uma constante no seu fazer pedagógico. Também, reconheci nela o modelo de professor que gostaria de seguir. Nesse aspecto, ressaltando a importância do fator motivacional, Nérici (1983, p.95) afirma que:

A motivação é uma espécie de “aquecimento” para que o educando aplique as suas energias voluntariamente na execução da tarefa escolar prevista. E, sem essa predisposição, os trabalhos se tornarão enfadonhos e cansativos, correndo-se o risco de serem alcançados objetivos opostos aos previstos.

No mesmo ano que iria concluir o ensino médio prestei vestibular na Universidade de Passo Fundo. E quatro anos após eu estava licenciada e apta a dar sequência a profissão que eu já havia iniciada quando eu ainda estava no 2º ano da faculdade. Das minhas lembranças de acadêmica eu trago sempre viva dentro de mim a figura de uma professora de Língua Estrangeira Moderna. Ela serve de

referencial para que eu nunca esqueça do tipo de professor que eu não quero ser. Desse modo, Brancher (2007, p 60) afirma que [...] “Os fazeres e as escolhas que esses profissionais desenvolvem nas suas trajetórias [...] influenciam e proporcionam diferenciadas formas de construção do profissional professor”.

Da professora supracitada, a qual se dizia educadora, mas que possuía uma prática que de nada se aproxima aos ideais que devem orientar tão nobre profissão. Durante os três semestres que foi minha professora sempre se mostrou uma pessoa muito amarga e extremamente intolerante. Desprezava qualquer possibilidade de conhecimento que o aluno trouxesse que não fosse baseado em seus conceitos. Trabalhava com a nossa turma de modo isolado, não aceitava qualquer iniciativa de integração com os demais níveis do curso. Essa professora sempre representou uma força negativa naquele contexto acadêmico. Sobre esse aspecto Lück (2001, p17) define que:

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto que faz parte, exercendo-o independentemente da consciência desse fato e da direção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participação que tem, de que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar.

Assim, ao ter consciência de como esse período foi negativo para mim, posso direcionar o meu fazer pedagógico afastando-o das concepções de ensino que, certamente, deveriam fazer parte dos ideais de ensino dessa professora. Dessa forma, acredito que o comprometimento com a minha escolha profissional tenha me ajudado a definir o tema para esse trabalho de pesquisa. Isso porque acredito que o papel do professor é de fundamental importância na disseminação dos ideais de democracia dentro do ambiente escolar. É ele que efetuará a ligação ente a teoria planejada e a prática que se efetuará a partir de seu trabalho junto aos alunos. Nesse sentido os PCNs terceiro e quarto ciclos (BRASIL,1998, p.59) reiteram:

É este o desafio maior que se apresenta [...] trabalhar com crianças e adolescentes de maneira responsável e comprometida [...] para que possam interferir e transformar a comunidade que fazem parte, fazendo valer o princípio da dignidade e criando espaços de possibilidade para a construção de projetos de felicidade.

Desse modo, se torna indispensável que não se esgote as possibilidades de reflexão que o tema da Gestão Democrática pode suscitar. Encontrar meios que promovam o estudo e a apreensão de novos conceitos que possam sistematizar o pensamento de defensores desse ideal é de extrema importância.

3. METODOLOGIA

O caminho da investigação que ora apresentamos tem como fio condutor um estudo qualitativo numa perspectiva de análise bibliográfica e descritiva de produções científicas no campo da Gestão Democrática. Optamos pelo estudo bibliográfico por acreditarmos que o estudo de uma temática não se esgota. Sempre que for possível suscitar novas investigações a respeito desse mesmo tema, outras tantas possibilidades de entendimento serão criadas. Desse modo, Lakatos; Marconi (1991, p.66) definem a questão quando afirmam que “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Também, sob essa mesma ótica Bastos (2008, p. 59) postula:

Cada indivíduo que vem ao mundo o encontra pensado, pronto: regras morais estabelecidas, sociedade organizada, religiões estruturadas, leis codificadas, classificações preparadas. No entanto, tal estruturação do mundo não justifica a alguém se sentir dispensado de repensar este mundo, porque, caso contrário, tem-se o lugar comum, a mediocridade e, o que é pior, a alienação.

Ao que se refere à análise dos dados julgamos importante salientar que a pesquisa qualitativa representa mais que a simples escolha do pesquisador em relação à maneira de conduzir seus estudos, justifica-se, essencialmente, por ser uma escolha que melhor se ajusta a compreensão do modo de pensar de certos grupos sociais, de forma minuciosa, sem a pretensão de se impor juízo de valores. Argumentando nessa mesma linha de pensamento Richardson (2009, p.102) afirma:

O objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e obviamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de [...] análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno[...]

A partir dessas escolhas, na fase inicial do trabalho, foi feita uma ampla discussão a respeito de qual tema pudesse, da melhor forma possível, representar nosso interesse na área da iniciação científica. Assim, definimos o conceito de Gestão Educacional, Gestão Educacional e de Ensino e Gestão Escolar como a temática de enfoque em nosso estudo. E para lapidarmos esses conceitos,

delineamos periódicos indexados na Scielo Brasil como o campo de investigação de nossa pesquisa, dando ênfase nos textos que fizessem referência a essas expressões.

Faz-se importante explicitar que a Scielo³ Brasil é uma biblioteca eletrônica, onde se encontra uma variada gama de publicações, das mais variadas áreas do conhecimento

Dessa forma, o enfoque principal da pesquisa foi à observação de diferentes abordagens feitas por autores que preconizam a Gestão Democrática. Para tanto, trabalhamos na coleta e sistematização de artigos indexados em periódicos dessa biblioteca eletrônica, implicando na identificação, conceituação e análise desses referidos artigos.

Esta seleção de material foi feita a partir da leitura dos títulos e dos resumos dos artigos que constavam na referida biblioteca e continham o tema Gestão Democrática. Após a identificação do material foi feita uma leitura minuciosa e posterior fichamento. Assim, a análise tomou uma perspectiva descritiva pois segundo Fazenda:

Os conceitos, portanto, sobre os quais as Ciências Humanas se fundamentam, num plano de pesquisa quantitativa, são produzidos pelas descrições. Não se está colocando aqui a linguagem como objeto das Ciências Humanas, mas estamos tentando focalizar o que surge a partir do interior da linguagem na qual o homem está mergulhado, na maneira pela qual representa para si mesmo, falando o sentido das palavras ou das proposições e, finalmente, obtendo uma representação da própria linguagem. (FAZENDA, 1989. p. 51).

Assim, a seleção e classificação dos documentos irão de encontro aos interesses do pesquisador, pois, segundo Triviños (1987, p.121) “ele envolve-se em sua pesquisa com todas as coisas essenciais ou acidentais, com uma ação disciplinada, orientada por princípios e estratégias”. Desse modo, sua atividade está marcada por seus traços culturais peculiares e sua interpretação e busca de significados da realidade que investiga, as quais não podem fugir às suas próprias concepções de homem e de mundo.

No levantamento de dados, buscamos artigos que referenciassem em seus

³ A sigla Scielo significa “Scientific Electronic Library Online”. O projeto existe desde julho de 1998. A iniciativa é de autoria da FAPESP (Fundação de Amparo A Pesquisa do Estado de São Paulo) junto ao BIRENE (Centro Latino-Americano do Caribe e informação em Ciências da Saúde. A biblioteca Também tem apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento científico e Tecnológico) desde 2002. Disponível: <<http://tudoemfoco.com.br/scielo.brasil-21k/>> Acesso em: 10 out. 2009

títulos Gestão Educacional, Gestão Educacional e de Ensino e Gestão Escolar. Nesse universo, foram encontrados vinte e oito (28) artigos que abordavam esse tema. Desse total, optamos por reduzir esse número em sete artigos:

- **Dourado (2007)** com o artigo “Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e perspectivas”;
- **Marques (2007)** com o artigo “ Caminhos da Democracia nas políticas de descentralização da Gestão escolar”
- **Freitas (1999)** com o artigo “A gestão educacional na Inserção das políticas Federal e Municipal;
- **Gomes (2005)** com o artigo “A escola para todos: abrindo a casca da cebola”;
- **Krawczk (1999)** com o artigo “A Gestão Escolar: Um campo minado... Análise de 11 municípios brasileiros;
- **Vieira (2007)** com o artigo “Gestão, avaliação e sucesso escolar: Recortes de uma trajetória cearense”;
- **Gentiline (2001)** com o artigo “ comunicação, cultura e gestão escolar”.

Optamos por essa redução porque ao lermos os resumos observamos que esses autores se aproximavam mais das intenções de nosso estudo. Assim, “[...] a escolha é, na realidade, bastante teórica, visto que, na maior parte das vezes, uma das soluções se impõe naturalmente, em função dos objetivos da investigação”. (QUIVY; CAMPENHOVST 1992, p.162) Desse modo, a amostra intencional foi o meio pelo qual delimitamos o enfoque de nossa pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERLOCUÇÃO COM OS DADOS

Ao iniciarmos nosso trabalho de análise dos textos, salientamos nossa intenção em não buscarmos verdades absolutas ou discernirmos o “certo do errado, mas em trabalhar com dados que mostram o pensamento de diferentes autores que tratam do tema em questão. E, a partir disso, trazer outros questionamentos que possam suscitar novas discussões sobre esse assunto. Nesse sentido, Bauer e Aarts (2002, p. 45) ressaltam que “Uma boa análise permanece dentro do corpus e procura dar conta de toda a diferença que está contida nele”.

Dessa forma, observamos que um dos temas que permeia a maioria dos textos em estudo se refere às políticas públicas para a educação. Esses autores relacionam, em sua maioria, a baixa qualidade da educação básica a falta de autonomia dos espaços escolares.

Isso é percebido claramente no texto de Dourado (2007) “Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas”. Nesse trabalho o autor salienta que no Brasil há uma carência muito grande de políticas públicas que realmente possam garantir uma qualidade de forma mais efetiva no campo educacional. Nesse sentido afirma [...] “No Brasil, dada a natureza patrimonial do Estado, muito há que ser feito, a fim de garantir a participação da sociedade civil nas políticas públicas, especialmente na educação” (2007, s.p)

O autor em sua redação deixa claro que somente através de políticas de descentralização e operacionalização da máquina administrativa o Estado poderá oportunizar meios para que se alcance, dentro do espaço escolar, uma educação democrática voltada à qualidade.

É em consonância com essa perspectiva e no intuito de melhorar a qualidade da educação brasileira que se devem se situar as ações, mediadas por efetiva regulamentação do regime de colaboração entre a União, estados, Distrito Federal e municípios, objetivando, de fato, assegurar um padrão de acesso, permanência e gestão na educação básica, pautada por políticas e ações que promovam a educação democrática e de qualidade social para todos. (DOURADO, 2007, s.p.)

Ao que se refere a falta de um espaço mais democrático no ambiente escolar e de políticas federais que privilegiem esse modelo de gestão (LÜCK, 2001. p.17) observa:

Sabemos que, dada a tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro que a reforça, a participação, em seu sentido dinâmico do inter-apoio e integração, visando construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas

Na mesma linha de pensamento de Dourado (2007), no artigo “Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar”, Marques (2006) faz de seu objeto de estudo as políticas ligadas à área de educação do município do Cabo de Santo Agostinho.

Nesse estudo a autora indica que as políticas de descentralização contribuem para o estabelecimento de relações democráticas na escola. E, a partir disso, a possibilidade de construção de uma gestão que seja voltada as necessidades de sua clientela, que contribua na formação cidadã da comunidade escolar e, conseqüente, transformação social. Nesse sentido, enfatiza:

[...] consideramos ser de fundamental importância a implementação de políticas de descentralização/democratização da gestão escolar tomando por base uma perspectiva cidadã da democracia. Se as políticas educacionais por si não garantem a implementação de práticas democráticas nas escolas, elas são a condição de possibilidade de sua existência. Assim, só com base em políticas de descentralização que busquem a construção de uma gestão democrática, que contribua na formação cidadã da comunidade escolar a gestão escolar poderá efetivamente concorrer para a transformação da educação e da sociedade. (MARQUES,2006, s.p.)

Somadas a essas idéias, Freitas (1999) em seu artigo “A gestão educacional na inserção das políticas federal e municipal”, observa ainda que a não aplicação de leis oriundas das esferas federais minimizam a autonomia dos municípios na área da educação. A autora defende que a autonomia educacional dos municípios só será alcançada através do cumprimento de leis que garantam o repasse automático aos municípios dos recursos vinculados à educação, isso, segundo ela, é fator determinante para que se tenha um espaço de ação ativa, crítica e solidária para um

cidadão-sujeito que não seja fruto de moldes de gestão fundados em leis de mercado. Nesse sentido, ainda reitera:

[...] é possível afirmar que a qualidade da educação escolar congruente para o propósito de desenvolvimento humano que implique, sobretudo, qualidade de vida para a sociedade brasileira – não pode ser reduzida a uma questão de gestão. Muito mais quando esta é pensada e conduzida segundo uma lógica economicista fundada teórico-metodologicamente na economia neoclássica [...], operacionalmente encaminhada nos limites do político-institucional e administrativo, subordinada à prioridade de reforma do Estado. (FREITAS, 1999, s.p.)

Refletindo sobre as políticas educacionais é possível perceber que são estabelecidas metas quantitativas a respeito da escolaridade da população, ignorando os critérios qualitativos ligados a educação. Objetivando-se, dessa forma, um sistema educacional que forneça apenas mão-de-obra em abundância conforme as necessidades do capital, sem se preocupar com a qualidade de vida, nem tampouco com o pensamento crítico dos alunos. Um sistema educacional que reflete sua submissão ao poder auto-regulador do Estado, e este fortemente atrelado aos interesses econômicos dos organismos internacionais, principais defensores do projeto neoliberal.

Também, observamos o posicionamento de alguns autores quanto à falta de um ambiente democrático nas escolas para que se evidencie uma gestão voltada aos interesses locais. Assim, o que ainda se percebe no meio escolar é o trabalho de grande parte dos professores voltado, ainda, aos livros didáticos e ao repasse de fórmulas já prontas que se tornam imunes aos interesses dos alunos e nada dizem sobre sua realidade. Desse modo, o processo de produção e apreensão do conhecimento, que poderia ser riquíssimo, vai se esvaziando, já que não existe uma linha de trabalho previsto na maioria das escolas que possa valorizar a diversidade e a cultura local.

Assim, percebemos que a elaboração de um currículo que seja flexível e voltado à realidade em que a escola está inserida poderia ser a forma de dar mais significação as aulas, despertando o prazer nos alunos. Com isso os saberes e conhecimentos relevantes oriundos do meio escolar e da comunidade seriam canalizados para o engrandecimento de políticas educacionais que viessem de encontro às aspirações locais.

Para tanto, a efetivação de um currículo que venha suprir tais necessidades passa necessariamente por uma gestão democrática na escola. Daí a importância de gestores que possuam uma identificação com a comunidade em que a escola está inserida e tenham poder de articulação onde possam envolver todos os atores sociais nesse objetivo, elaborando um trabalho voltado à realidade local, valorizando sua cultura.

Outro aspecto relevante abordado pelos autores analisados diz respeito ao ambiente escolar é a organização do trabalho coletivo. Item esse que representa um dos grandes marcos da gestão democrática.

Nesse sentido, Gomes (2005) em seu trabalho “A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola” faz uma análise do sistema educacional vigente no país. E para melhor configurar seu trabalho, se apropriou da metáfora da cebola ao se referir ao sistema educacional, pois, segundo ele, ambos são divididos em camadas e, ao mesmo tempo, ligados entre si.

Nesse trabalho o autor defende que quanto mais democrático e autônomo o ambiente escolar se constituir maior será o índice de resultados positivos. Ainda, nesse sentido, pontua a necessidade da valorização do trabalho em equipe entre professores e diretores, de um clima organizacional aberto à mudança e do espírito não autoritário. Assim, “os educadores e a educação podem fazer a diferença. Para tanto é indispensável saber como”. (GOMES, 2005, s.p.)

Luck, (2001. p.29) também reforça essa linha de pensamento quando afirma que “As escolas cujos diretores praticam um estilo de gestão consultivo e que buscam as opiniões [...] e as utilizam para tomar e implementar decisões, criam um ambiente de aprendizado mais eficaz.

Já ao que se refere aos entraves burocráticos que muitas vezes minam as políticas públicas ligadas a educação, Krawczyk (1999), no artigo “A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros, salienta que a forma das esferas governamentais dividem suas responsabilidades com as escolas, através de mecanismos de controle, longe de alcançarem resultados positivos, num modelo de gestão voltado à qualidade, acabam por resultar em políticas de fragmentação do sistema educativo, já que esse processo promove um deslocamento das responsabilidades entre os diferentes setores desse sistema. Observa ainda, que desse processo pode resultar “a individualização institucional e o abandono da instituição escolar a seu próprio destino”. (1999, s.p)

Assim, a partir dessas observações a autora salienta que o novo modelo de gestão almejado e as novas formas de controle do Estado apontam para a consolidação de um sistema educativo entre proposições da política educativa e sua concretização na política escolar. Buscando, desse modo, a aproximação da teoria preconizada para uma prática que possa fazer a diferença. Criando assim, um ambiente democrático que oportunize a participação de todos os atores nesse processo.

Também, refletindo sobre essa questão percebemos que se perde muito tempo em busca dos responsáveis por esse descompasso nas políticas públicas vigentes. Longe dessa busca ser uma solução para as dificuldades em que os sistemas educacionais se encontram, se reduz apenas a um desabafo, pois não resolve nenhum dos problemas complexos aos quais nos defrontamos.

Assim, acreditamos que aumenta ainda mais nossa responsabilidade frente aos desafios que são criados para resolver problemas que já não são tão novos assim. E é nossa postura enquanto educadores que vai fazer a diferença num trabalho voltado a qualidade. Nessa perspectiva é importante que repensemos paradigmas existentes. Desse modo, como seria mesmo o perfil ideal de nossos alunos? Será que a homogeneidade deve ser critério qualitativo entre eles? Como aceitar que alguns novos professores trabalhem com formas tão tradicionalmente ultrapassadas? Como trazer os pais e comunidade ao convívio escolar? Nessa linha de pensamento Gomes (2002 s.p) ressalta:

Portanto, é preciso ampliar a visão e assumir uma atitude construtiva em face dos desafios que não são poucos. Para tanto, uma alternativa para se encontrar saídas é olhar para os lados e adiante. O conhecimento da educação e de seu entorno é condição não só para se dançar conforme a música, mas para buscar alternar a música e, conseqüentemente, a dança.

E é nesse contexto de dúvidas e incertezas que devemos nos posicionar: ou arregaçamos as mangas e vamos a luta, sabendo que o trabalho é demorado, difícil e árduo ou vamos pelo caminho mais curto, como, infelizmente, a maioria dos educadores prefere seguir.

Seguindo outra ótica Vieira (2007), em “Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense”, ressalta a importância de se aferir números do desenvolvimento educacional nas instituições. Para tanto, ressalta que são várias as

frentes da gestão que podem oferecer suporte para direcionar um trabalho voltado ao sucesso escolar. Embora, no ponto de vista da autora, os sistemas de avaliações são os mais importantes. Pois, segundo ela [...] “Tais instrumentos têm oferecido elementos para dimensionar os problemas relativos ao desempenho de estudantes brasileiros [...]” (idem.). E a partir do conhecimento da realidade educacional dos alunos, traçar metas para solucionar os problemas relativos a educação.

Diferente dessas convicções, acreditamos que os sistemas de avaliação não figuram como único destaque no processo gestacional dentro de um trabalho voltado a qualidade na educação. Assim, não podem servir como único parâmetro para avaliar melhoras ou pioras na educação. Desse modo a educação não pode ser vista como um simples índice econômico, onde a reflexão se restrinja a análise dos números. Avaliações que medem apenas o que foi transmitido de informação aos estudantes e de quanto eles foram capazes de retê-lo.

Nesse contexto, a educação estaria sendo avaliada num seguimento que mede apenas um aspecto do processo educacional. Assim, é importante que questionemos, também, através de nossa prática de docência casos de repetência e evasão escolar que nos mostram que não há aprendizado sem o envolvimento direto do aluno. E levar uma criança a querer aprender é o grande desafio de uma escola que tem compromisso com a qualidade. E essa capacidade não se mede e nem se consegue observar através de índices. Isso tem a ver com o comprometimento e a vontade do professor em mudar essa realidade, aliado a uma escola organizada, com gestores capazes de articular e motivar todo o trabalho dentro da instituição de ensino. Desse modo, os sistemas avaliativos devem ser um instrumento a mais que venha se somar ao trabalho responsável e comprometido dos profissionais da educação, para, a partir daí, se produzir a qualidade na educação tão almejada.

Gentilini (2001), diferentemente dos outros assuntos, traz o tema “Comunicação, cultura e gestão educacional” como enfoque de seu trabalho de pesquisa. Esse autor observa que a força de comunicação dos gestores possibilita a interrupção do poder de atuação dos meios de comunicação de massa. E aponta o campo democrático como possível solução para se criar um modelo alternativo de gestão, que possa se opor a chamada invasão da “Indústria Cultural”.

[...] a aceitação de que tomar decisões é um processo e, mais do que isso, um processo coletivo e não pessoal ou subjetivo, garantido por uma

prerrogativa de quem, por imperativo burocrático, ocupa cargos nas organizações, é fundamental para se construir um modelo de gestão fundado na racionalidade cultural e comunicativa. (GENTILINI, s.p.)

Nesse sentido, o autor afirma ainda que a tomada de decisões deve ser um processo coletivo, fundado na racionalidade cultural e comunicativa. E, principalmente, onde o processo decisório ocorra de forma horizontal (idem). Seguindo esse mesmo pensamento Lück (2001. p.35) observa:

Na medida em que nos situamos no limiar do terceiro milênio, os dirigentes de escola ao redor do mundo estão descobrindo que modelos convencionais de liderança não são mais adequados. As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder.

E ao concluirmos nossa análise observamos que, apesar da diversidade de opiniões, e dos diferentes caminhos que podem tornar as instituições escolares mais democráticas, há uma unanimidade na opinião dos autores analisados quanto aos aspectos positivos que essa prática pode suscitar. Nesse sentido Lück (2000 s.p) faz importantes colocações:

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e de relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de torná-los em cidadãos participativos da sociedade.

Dessa forma, uma práxis pedagógica que garanta o desenvolvimento intelectual e social dos alunos, tornando-os criativos, empreendedores e de espírito crítico está intimamente ligada a uma gestão democrática construída coletivamente e comprometida com os princípios de educação e de formação humana.

5. CONCLUSÃO

Após a análise dos artigos que tratavam da gestão em seus múltiplos aspectos observamos que são vários os fatores, que interferem nesse processo. Entretanto, percebem na questão da descentralização do poder federal e estadual, em relação a educação, um dos maiores impasses para a instauração de uma gestão que possibilite um ambiente nas escolas voltado a democracia.

Assim, após termos analisado, brevemente, durante o nosso curso, as políticas educacionais em vigor no país, observamos que a história da educação mostra que o estado brasileiro sempre esteve se reestruturando, buscando ajustes, reinventando velhas estratégias com vistas a modificar o padrão de gestão vigente. No entanto, ainda permanecem salientes a essas mudanças, idéias, convicções, objetivos e interesses que foram apenas modificadas ao longo do tempo. Numa reestruturação que não passou de ensaios de uma sociedade capitalista que se reorganiza, com vistas a se modernizar, sem resolver, entretanto, suas contradições mais elementares.

Contudo, se faz muito cômodo atribuir, unicamente, todos os problemas voltados a uma gestão que não prioriza os ideais de democracia, à ausência de políticas voltadas à democratização do ambiente escolar. Não queremos, todavia, negar esse déficit, sabemos que ele existe. O fato é que há um poder muito grande dentro das instituições de ensino e que, muitas vezes, não é valorizado, quando se ressalta apenas aquilo que a escola não tem.

Referimo-nos a força de atuação dos gestores, que são capazes de articular e motivar todo processo de construção e aquisição do conhecimento, bem como, interferir, de forma positiva, na realidade a qual estão inseridos. Nesse sentido, Lück (2000 s.p) observa:

No contexto da educação brasileira, tem sido dedicada muita atenção à gestão na educação que, enquanto um conceito novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas. [...]

Assim, acreditamos que a escola funciona como um sistema social e cultural, uma vez que envolve seus alunos com todos os outros atores sociais. Sendo um espaço bastante rico de vivência, conhecimento e auto-formação, onde a comunidade e a diversidade cultural encontram-se a serviço de todos. Nesse contexto, gestores comprometidos com a causa da educação farão toda a diferença ao que se refere ao processo de produção e aquisição de conhecimento, num trabalho que visa a autonomia intelectual de alunos pensantes que podem interferir positivamente em seu meio.

Outro aspecto analisado foi a importância dos sistemas avaliativos, e segundo Vieira (2007), representam grande avanço rumo a qualidade na educação. Nesse sentido, observamos que os sistemas de avaliação podem oferecer importantes meios para conhecer a realidade ao qual o aluno está inserido, já que possibilita a quantificação dos índices positivos e negativos de seu desempenho. Entretanto, não é apenas um diagnóstico externo que possibilitará mostrar as dificuldades deste ou daquele aluno. Nesse contexto, a educação está sendo avaliada num seguimento que enfoca apenas um aspecto do processo educacional. Assim, essa aferição não considera o processo educacional como um todo, onde acreditamos possa haver um envolvimento integral dos gestores na produção do conhecimento e, conseqüente, apreensão da cultura em um sentido maior, que diga respeito, principalmente, a formação de um cidadão crítico e capaz, consciente de seus direitos e deveres, apto para um viver em sociedade.

Ao concluirmos nosso trabalho, e por entendermos que os estudos voltados ao campo gestacional compõem um universo ainda pequeno em relação ao montante de dúvidas que ainda cercam essa prática, esperamos com ele ter contribuído de alguma forma para a produção de conhecimento. Pois, segundo Mousquer (2004) “A sociedade [...] embora tenha em alguns momentos as suas interfaces caracterizadas por um processo de despolitização, possui, ao mesmo tempo a motivação para a busca de uma alternativa aos sinais de presenças antidemocráticas”.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, C. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**, 22. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BRANCHER, R. V. **Formação, saberes e representação: história de vida de Helena Ferrari Teixeira**, Santa Maria, RS: Ed. da UFSM, 2007.
- BAUER, M. W. ; AARTS, B. **A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos**. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: terceiro e quarto ciclos: apresentação dos temas transversais**, Brasília: MEC/SEF, 1998.
- BRUNO, L. As teorias Administrativas como Teorias Políticas do Estado Amplo. In: **Gestão Democrática da educação: desafios contemporâneos**. Dalila Andrade Oliveira (org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- CAVALLEIRO, E. Introdução. In: Brasil. Ministério da Educação/Secretaria da Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. **Orientações e ações para a educação das relações étnico-raciais**. Brasília: SECAD, 2006.
- DOURADO, F. L. **Políticas e Gestão da Educação Básicas no Brasil: limites e perspectivas**, Campinas, 2007. Disponível em: <http://tudoemfoco.com.br/scielo.br/brasil-21k/>. Acesso em: 10 out. 2009.
- FAZENDA, I. **Metodologia da pesquisa educacional**, São Paulo: Cortez, 1989.
- FREITAS, N. T. D. **A gestão educacional na inserção das políticas federal e municipal**, São Paulo, 1998. <http://tudoemfoco.com.br/scielo.br/brasil-21k/>. Acesso em: 10 out. 2009.
- FREIRE, P. **Sobre Educação: Diálogos/ Paulo freire e Sérgio Guimarães**, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- GENTILINI, A. J. **Comunicação, Cultura e Gestão Educacional**, Campinas, 2001. Disponível em: <http://tudoemfoco.com.br/scielo.br/brasil-21k/>. Acesso em: 10 out. 2009.
- GIKOVATE, F. **A arte de educar**. Curitiba: Nova Didática, 2000.
- GOMES, A. C. **A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://tudoemfoco.com.br/scielo.br/brasil-21k/>. Acesso em: 10 out. 2009.

GOMES, A. C. **Apresentação. Gestão Educacional: O Brasil no mundo contemporâneo.** Em Aberto, p. 75. 2002. Disponível em: <http://www.publicações.inep.gov.br/arquivos/%7B7F...> Acesso em : 02 jan. 2010.

KRAWCZYK, N. **A gestão escolar: um campo minado...** Análise das propostas de 11 municípios brasileiros, Campinas, 1999. Disponível em: <http://tudoemfoco.com.br/scielo.brasil-21k/>. Acesso em: 10 out. 2009.

LOWENFELD, V. **A criança e sua Arte**, São Paulo: Mestre Jou, 1977.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**, 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÜCK, H. **Apresentação: Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, p. 72. 2000. Disponível em: <http://www.publicações.inep.gov.br/arquivos/%7B7F...> Acesso em : 02 jan. 2010.

MARQUES, R. L. **Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar**, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://tudoemfoco.com.br/scielo.brasil-21k/>. Acesso em: 10 out. 2009.

MOUSQUER, E. L. M. **Paradoxos da democracia: um estudo sobre normatividade e possibilidade no campo da Gestão Democrática do Ensino Público.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NÉRICI, I. **Didática geral dinâmica**, 9 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PERRENOUD, P. **Pedagogia diferenciada: das intenções à ação**, Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

QUIVY, R. ; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em ciências Sociais.** Lisboa: Gradiva, 1992.

RICHARDSON, J. (et al.) **Métodos Qualitativos e Quantitativos** In. Richardson, Roberto Jarry (et al.) Pesquisa Social: métodos e técnicas, São Paulo: Atlas, 1999. p. 90-103.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**, São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, L. S. **Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense**, São Paulo. 2007. Disponível em: <http://tudoemfoco.com.br/scielo.brasil-21k/>. Acesso em: 10 out. 2009.