

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

**UM JOGO DE LUZ, CÂMERA E AÇÃO:
O CONSELHO ESCOLAR EM PAUTA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Michele Daiana Klinger Braz

**Três Passos, RS, Brasil
2014**

UM JOGO DE LUZ, CÂMERA E AÇÃO: O CONSELHO ESCOLAR EM PAUTA

Michele Daiana Klinger Braz

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

Orientadora: Profa. Cristiane Ludwig

**Três Passos, RS, Brasil
2014**

**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

**UM JOGO DE LUZ, CÂMERA E AÇÃO:
O CONSELHO ESCOLAR EM PAUTA**

elaborada por
Michele Daiana Klinger Braz

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cristiane Ludwig, Dr. (UFSM)
(Orientadora)

Liliane Madruga Prestes, Dr. (UFSM)

Marcelo Pustilnik de Almeida Vieira, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 29 de novembro de 2014.

RESUMO

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

UM JOGO DE LUZ, CÂMERA E AÇÃO: O CONSELHO ESCOLAR EM PAUTA

AUTORA: MICHELE DAIANA KLINGER BRAZ

ORIENTADORA: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Três Passos, RS, 29 de novembro de 2014.

A proposta deste estudo é refletir sobre a relação existente entre a escola e a comunidade escolar, tendo o Conselho Escolar como pano de fundo, numa perspectiva de gestão democrática. O estudo tem como objetivo analisar a autonomia da escola diante do que prevê a legislação quando trata da gestão democrática do Conselho Escolar, reconhecer a forma de gestão existente no espaço de pesquisa e promover ações que contemplem uma gestão autônoma por intermédio do Conselho Escolar. O problema de pesquisa gira em torno da seguinte questão: como a escola mobiliza o Conselho Escolar a participar da tomada de decisão desse órgão deliberativo? Trata-se de uma pesquisa qualitativa cujo método é a pesquisa bibliográfica, tendo como instrumento de coleta de dados a observação participativa pautada no Conselho Escolar, e a forma como se configura no interior de uma escola de Educação Infantil a fim de diagnosticar a presença da gestão democrática nesse espaço do saber. Em meio a essas demandas, o estudo busca averiguar e perceber a escola como um espaço legítimo de interações, isto é, um ambiente em constante desenvolvimento em que a gestão escolar democrática se faz presente de maneira crescente, realizando diariamente novas conquistas.

Palavras-chave: Educação. Gestão democrática. Conselho Escolar.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Course Postgraduate Distance
Lato Sensu in Educational Management
University Federal of Santa Maria

A GAME OF LIGHT, CAMERA AND ACTION: THE BOARD OF CLASS AGENDA

AUTHOR: MICHELE DAIANA KLINGER BRAZ

ADVISER: CRISTIANE LUDWIG

Date and Place of Defense: Três Passos, RS, 29 november 2014.

The purpose of this study is to discuss the relationship of the school with the school community under the backdrop of the school board perspective of democratic management. The study aimed to analyze the autonomy of school before the legislation provides that when dealing with the democratic management of the school board, involving a qualitative research through literature research and participant observation in order to recognize the shape of existing management within research, and promote actions that include management via an autonomous school board. Having such research problem: how school mobilizes the school board to participate in decision making that deliberative body? This is a qualitative study, which had as an instrument to collect data to literature, with participatory observation guided the school board and the configuration of the same within a school of early childhood education, seeking to diagnose whether management is democratic effective in this area of knowledge. In the midst of these demands was possible to realize that school is a place of legitimate interactions and an environment that is constantly evolving, so that democratic school management is present in an increasing manner in which daily has new achievements and demands.

Key words: Education. Democratic Management. School Council.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PARA QUÊ?	8
1.1 O debate da organização escolar sob o modelo neoliberal.....	8
1.2 Gestão escolar democrática	11
1.3 Gestão democrática e a legislação.....	12
1.4 Autonomia, descentralização e Conselho Escolar	13
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PARA QUEM?.....	16
2.1 Educação infantil: que espaço é esse?	16
2.2 Área de abrangência	19
2.3 Interação com os sujeitos da escola.....	21
2.3.1 Diálogo com os sujeitos.....	21
3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: POR QUÊ?.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

A escola de hoje é um espaço de interações legítimas, de um saber voltado para o educando e suas particularidades. À procura de novos paradigmas educacionais a sociedade clama pela qualidade na educação, e por uma gestão democrática, em que a tomada de decisões aconteça de forma partilhada com a comunidade escolar, primando pelo desenvolvimento integral dos sujeitos.

O presente estudo: “*Um jogo de luz, câmera e ação: o conselho escolar em pauta*” é resultado de uma pesquisa em gestão escolar, que explora as novas práticas de pesquisa em gestão escolar na perspectiva democrática. Pelo caráter instigante do tema, o estudo é delimitado pelos avanços das políticas públicas de gestão no que se refere à conduta e inclusão do Conselho Escolar no ambiente da escola.

Dessa forma, a gestão escolar traz uma nova perspectiva no que tange à democracia na educação. Sendo o Conselho Escolar um órgão do colegiado, responsável pela tomada de decisões, almeja-se instigar e desenvolver uma pesquisa que o motive a cumprir um processo autônomo na Educação Infantil.

A problematização realizada neste estudo parte do momento em que a democracia é assegurada na Constituição Federal de 1988 e na LDBN nº 9.394/96. Nesse contexto, tem-se a construção coletiva e a inserção de um novo tipo de organização escolar com princípios de democracia, autonomia e descentralização de comandos e decisões, em oposição ao caráter centralizador por muito tempo existente.

Esta pesquisa objetiva analisar a autonomia da escola diante do que prevê a legislação quando trata da gestão democrática do Conselho Escolar. Envolve uma investigação qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica e de observação participativa, a fim de reconhecer a forma de gestão existente no espaço de pesquisa e promover ações que contemplem uma gestão autônoma via Conselho Escolar.

O desdobramento operacional desse objetivo ocorre pela investigação das políticas públicas atuais e dos aportes teóricos sobre a gestão na educação, a fim de subsidiar as observações e interações educativas na área de gestão do Conselho Escolar nos processos educativos escolares. Além disso, também auxilia na análise

da prática de gestão enfrentada pelo Conselho Escolar na busca pela incorporação de uma gestão democrática e descentralizada. Esse esforço se volta como uma tentativa de estimular, também, uma gestão democrática no espaço do Conselho Escolar nas dimensões administrativa e pedagógica por intermédio do diálogo com a comunidade escolar, vislumbrada, neste estudo, pelo debate coletivo com professores e pais com base no filme “*Pro dia nascer feliz*”.

A metodologia usada é a pesquisa bibliográfica – com leituras da historicidade da gestão administrativa e dos seus avanços até uma gestão democrática –, e a técnica de discussão em grupo. Dessa maneira, a pesquisa é realizada em escola regular pública, de forma a promover ações que contemplem a gestão democrática no Conselho Escolar com vistas de um espaço autônomo. Os sujeitos da pesquisa, membros do Conselho Escolar, são compostos pela comunidade escolar, sendo eles: professores, funcionários, pais e alunos. Esses últimos, por sua vez, são representados pelos pais por ser uma escola de Educação Infantil. A Educação Infantil é a primeira etapa da educação básica e responsável pelo desenvolvimento integral da criança até os cinco anos de idade. Assim, esse espaço de saber se faz importante numa gestão democrática, com um Conselho Escolar autônomo.

O estudo assume uma forma prática vislumbrada pela pesquisa qualitativa, com observação participativa usada para a coleta de dados, com interação entre os participantes da pesquisa, objetivando levantar dados para diagnosticar como acontece a gestão do Conselho Escolar na escola e como esta contempla a nova legislação da gestão democrática. Com base no entendimento das atuais políticas públicas no que se refere à gestão democrática, acredita-se promover, mediante observações e interações na escola pesquisada, ações formativas inspiradas numa organização escolar participativa e autônoma.

O primeiro capítulo deste estudo contempla a historicidade das terminologias de gestão e administração, e a legislação brasileira no que diz respeito à gestão democrática e o Conselho Escolar. O segundo capítulo apresenta o espaço em que ocorreu a pesquisa e as interações com os sujeitos. O terceiro capítulo, finalmente, traz a proposta metodológica qualitativa, caracterizada e justificada, juntamente com os elementos que a compõe. As considerações finais abordam conclusões relativas às análises apontadas e algumas contribuições deste estudo para a sociedade.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PARA QUÊ?

Neste capítulo é abordada a contextualização da gestão educacional. Essa contextualização perpassa desde perspectivas do modo capitalista, das políticas públicas educacionais até a gestão de descentralização para a autonomia escolar. A gestão democrática da educação nas instituições educativas é um dos princípios constitucionais do ensino público. No caso da educação básica, a LDB nº 9.394/96 repassou aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática, a construção de uma cultura de participação da comunidade escolar, promovendo a confiança na escola pública, de modo a favorecer a formação plena do estudante.

1.1 O debate da organização escolar sob o modelo neoliberal

O modo de produção capitalista, tal qual é conhecida hoje, é um processo lento e gradual que teve início com a colonização das colônias africanas e americanas e com a conseqüente transferência de riquezas para a Europa. A partir do século XVIII o sistema feudal entrou em crise e a classe burguesa que tomou o poder da monarquia passou a concentrar a renda e a influenciar o Estado. Aliado à Revolução Industrial, o modo de produção capitalista passou a ser difundido pelo mundo.

A partir de então alguns teóricos liberais conceberam métodos para que os processos ocorressem de forma mais ágil e com menos custos, a exemplo do Fordismo e do Taylorismo. O primeiro deles propôs diminuir o número de problemas que afetavam a qualidade do produto a ser comercializado e, ao mesmo tempo, empreendeu uma nova dinâmica de produtividade ao fabricar uma quantidade de automóveis nunca antes observada. O sucesso de sua experiência acabou sendo empregado em outros campos da economia industrial, conseqüentemente, a possibilidade lucrativa das indústrias aumentou de forma exorbitante.

O segundo pensamento utilizou um método de racionalização do trabalho industrial que foi concebido graças aos estudos desenvolvidos pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor. Uma de suas preocupações fundamentais era conceber meios para que a capacidade produtiva dos homens e máquinas atingisse seu patamar máximo.

Taylor acreditava que estudos científicos minuciosos deveriam combater os problemas que impediam o incremento da produção. Utilizando uma série de experimentações, o engenheiro provou que um maior controle sobre o desempenho das máquinas e do trabalho poderia desenvolver uma indústria. As situações empíricas, ou seja, aquelas que não poderiam ser controladas por meio de dados estatísticos e numéricos deveriam ser expressamente tolhidas. O treinamento, a especialização e o controle seriam as ferramentas básicas que concederiam a interferência positiva na produtividade da indústria.

Esses modelos de conceitos se popularizaram e fizeram com que a demanda por mercados consumidores, matérias primas e mão de obra aumentassem, e até a segunda metade do século XX influenciaram o processo de industrialização em várias partes do mundo. A indústria que melhor conseguisse atingir e reproduzir esses modelos instituídos por Ford e Taylor teria a oportunidade de conquistar novos mercados e superar os demais concorrentes comerciais (GIDDENS, 2004).

Nos períodos pós-ditaduras militares, principalmente nas Américas, os projetos neoliberais já estavam em andamento, tendo sido iniciados com o modo de produção capitalista, com o qual Ford e Taylor estavam alinhados. Seus conceitos de produção em série, a exploração de homens e máquinas para a produção máxima, o controle total e a produtividade já eram citados por Karl Marx em suas teorias a partir da metade do século XIX. Essas tendências neoliberais colocavam o Estado como parte principal, cuja interferência deveria ser mínima, deixando que a economia se autorregulasse. Aliado a isso, os processos de descentralização, principalmente das políticas públicas de combate aos problemas sociais, foram bem vindos pelas classes dominantes.

A descentralização não interferiu na redemocratização no contexto no final dos anos de 1990, e assumiu outros significados, desvendados com a participação dos interesses burgueses nacionais e capitalistas internacionais na formulação das diretrizes educacionais. Os ajustes fiscais acertados com o FMI fizeram com que o Estado cada vez mais precarizasse as suas responsabilidades sociais. Isso gerou uma mobilização na sociedade civil, fazendo com que fosse desenvolvido um novo espaço – o público não estatal –, onde acontecem as articulações entre a sociedade civil e os representantes do governo. Estas articulações foram responsáveis por direcionar a formulação das políticas públicas brasileiras para atendimento das cláusulas para obtenção de “crédito” frente aos órgãos de financiamento

internacionais, e causaram um embate sobre a adoção da “cartilha” neoliberal e o desenvolvimento do país.

O que se pode observar é que o sistema neoliberal capitalista impede os povos de planejar e decidir conscientemente os seus respectivos destinos, agindo em prol dos interesses do capital financeiro internacional e das grandes corporações dos países desenvolvidos (DIEHL, 2014).

O neoliberalismo adentra na educação brasileira com o propósito mascarado de trazer a qualidade para a educação, quando na realidade ele quer qualidade dos serviços educacionais (GENTILLI, 1996). Busca, assim, apenas a reversão da atual crise econômica, pouco se importando com aspectos relacionados à formação para a cidadania, seguindo a “qualidade” pelo mesmo viés de produtividade.

Na década de 60, com o projeto da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a privatização do ensino se fez presente, em prol de lucros, mas os recursos públicos beneficiavam, mediante isenção fiscal, apenas as escolas privadas que faziam uso das verbas federais. Dessa forma, o privado tem na lógica neoliberal a administração do ensino. Os empresários do ensino conseguiram o apoio governamental mediante mecanismos como a imunidade fiscal, a garantia de pagamento das mensalidades pelos alunos, bolsas de estudo e até mesmo pela inibição de iniciativas governamentais de criação ou ampliação de escolas para disporem de uma espécie de reserva de mercado educacional (CUNHA, 1995).

A privatização das escolas ocorreu de forma sutil por meio de leis que afirmavam assegurar a autonomia das instituições no que diz respeito ao gerenciamento de seus recursos financeiros. As avaliações de controle, como o IDEB, bem como a premiação dada às escolas que melhor desempenham suas funções, são exemplos de ações neoliberais, que buscam pela competitividade o compromisso da escola com a formação dos sujeitos para o trabalho.

A intenção neoliberal, mais uma vez, assenta a qualificação de pessoas para o mercado de trabalho na história da educação, visando unicamente o desenvolvimento econômico. Em consequência, as diferenças sociais aumentam, pois sujeitos menos favorecidos economicamente podem não ter o mesmo acesso à educação como os demais e no mundo da competitividade fica à mercê aquele que não desempenhar melhor suas habilidades. Enquanto isso, a classe opressora se beneficia com a qualidade de quem se insere no mercado, e cresce economicamente dentro de um mundo capitalista excludente.

As escolas neoliberais trabalham numa perspectiva de participação que foge do contexto de gestão democrática, pois advêm de uma linha de controle de fora para dentro, estando esse controle relacionado ao Estado ou aos próprios países.

1.2 Gestão escolar democrática

Com a implantação da República no Brasil, a educação no âmbito escolar ganha grande influência da administração pública. O espaço de organização escolar ocorre por meio do Positivismo (início do século XX), que traz consigo uma administração pautada no Autoritarismo, um processo mecânico e racional de organização para se alcançar metas, objetivando a ordem controladora centralizada.

Os primeiros passos para a democracia no espaço escolar foram dados no governo de Getúlio Vargas, em 1945, quando uma nova administração se fez necessária, e alterou o nome de *administração* para *gestão*. Diferente de administração, gestão não é algo imposto e sim proporcionado pela organização. Na tomada de decisões participativas existe uma direção que trabalha para consolidar uma organização orgânica da escola, primando pelas relações intersubjetivas na materialização dos objetivos propostos pela educação. Conforme Lück (2000, p. 15):

A possibilidade de mudança neste campo passa, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas [...] se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

Dessa forma, anseia-se que na gestão escolar não se encontre mais a presença do modelo de gestão de fábrica, que se origina, como analisado anteriormente, do processo industrial das fábricas, e é caracterizado pela racionalização, planejamento, formalização, mecanização, divisão do trabalho, produção de massa, centralização, dentre outras e que até hoje tem inúmeras influências na gestão educacional do país. Ademais, renuncia-se à desumanização do ensino, ainda presente nas interações e na desvalorização do profissional para com o seu trabalho. Essas formas de gestão ainda são influência do modelo taylorista-fordista no sistema educacional brasileiro.

Busca-se, portanto, um novo enfoque na forma de organização da educação, comprovando uma gestão democrática, cujo processo respeita a especificidade da educação enquanto política social, com a transformação da sociedade e da escola mediante a participação e a construção da autonomia e da cidadania. Por sua vez, a gestão escolar estabelece o direcionamento e a capacidade de mobilizar, sustentar e dinamizar as ações de escola.

A nova forma de gestão na educação pressupõe o princípio da gestão democrática como orientadora da construção da escola que valoriza as relações estabelecidas pelos indivíduos em seu cotidiano. Sob esta perspectiva, então, é levantada uma bandeira em nome de uma aprendizagem voltada para as necessidades e o sucesso do aluno, de forma que o conhecimento possa ser percebido e construído a partir da integração das diversas áreas do saber humano.

1.3 Gestão democrática e a legislação

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, após um período de 20 anos de ditadura militar (1964-1985), estabeleceu em seu capítulo III, Da Educação, da Cultura e do Desporto, seção I, Da Educação, art. 206, inciso VI, a “gestão democrática do ensino público, na forma de lei”. Passados alguns anos, em 1996, foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), cujo art. 3º, inciso VIII, reforça esse princípio, tornando-se assim um assunto de grande discussão no âmbito educacional. Referente à gestão democrática, a LDB determina:

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 equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas [...].

Tais artigos comprovam que as unidades de ensino dão liberdade às escolas na tomada de decisões, de modo a contemplar as particularidades regionais de cada instituição.

De outra banda, Vieira (2005) afirma que:

Gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local.

O conteúdo da LDBN nº 9.394/96 indica uma organização escolar democrática, e acredita que a educação seja o caminho garantido para diminuir as desigualdades.

A gestão democrática ocorre na tomada de decisões coletivas, sendo este um processo de construção da cidadania. Com o desenvolvimento da democratização na oferta de escolarização, a gestão democrática se torna necessária, com princípios de participação, partilhamento e descentralização, que vão além da escolha de diretores. Ela acontece por meio da escrita partilhada do Projeto Político-Pedagógico da escola, com o envolvimento da comunidade escolar na elaboração do projeto, estando o mesmo sempre em construção e atualizado, pois é um documento que fundamenta toda a prática pedagógica. Da mesma forma, os Conselhos Escolares e o Círculo de Pais e Mestres da escola, do qual a família participa trazendo propostas de melhorias, tanto financeiras, administrativas e/ou pedagógicas. E, por fim, a escolha direta de diretor, que é um dos fatores que fazem com que a democratização escolar se efetive, pois pela eleição se faz valer a democracia, mostrando o interesse da comunidade escolar em determinada forma de gestão. Tudo isso se faz importante para que a especificidade de cada escola se faça presente e autônoma.

1.4 Autonomia, descentralização e Conselho Escolar

A gestão democrática das escolas se coloca hoje como um dos fundamentos da qualidade da educação, como exercício efetivo da cidadania. E aqui se situa um ponto de reflexão: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Isso porque a democracia tem como perspectiva a autonomia. Sendo assim, a escola toma decisões partilhadas com a comunidade escolar para que se efetive a cidadania.

Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos privados da emancipação não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania. A abordagem da

gestão democrática do ensino público passa pela participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola (MEDEIROS, 2003).

Na sociedade encontram-se diferentes vivências na gestão democrática, como processos que respeitam a especificidade da educação enquanto política social, buscando a transformação da sociedade e da escola por meio da participação e construção da autonomia e da cidadania. Falar em gestão democrática remete, portanto, quase que imediatamente, a pensar em autonomia e participação.

A autonomia corresponde ao processo de descentralização de atribuições e responsabilidades dos entes federados: a União, o Distrito Federal, o Estado e o Município. A liberdade das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais para uma nova organização de todo o sistema educativo. As escolas, como centros de políticas educativas, têm de construir a sua própria emancipação, a partir da comunidade onde se encontram inseridas, dos seus problemas e das suas potencialidades, sempre numa perspectiva de encontrar a melhor resposta face aos novos desafios.

Essa nova maneira de gestão deve ser encarada como um processo de mudança, tendo em vista a melhoria da qualidade da educação, de uma forma responsável e partilhada por toda a comunidade educativa, deixando de lado o modelo centralizador antes existente.

Outro conceito importante é o da participação, que também pode ter muitos significados, além de ser exercida em diferentes níveis. A participação pode ser pensada em todos os momentos do planejamento da escola, de execução e de avaliação. Ela não existe apenas quando a comunidade é convidada a participar dos eventos, ou para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico. Cabe, portanto, manter o foco na gestão escolar democrática com vistas à participação de todos na escola.

De acordo com o documento do Ministério da Educação e Cultura (MEC), a gestão democrática

[...] é a participação dos atores em decisões e na avaliação. Talvez o ideal fosse fazer da assembleia geral escolar o órgão máximo deliberativo. Mas, no dia a dia, temos que construir um conselho escolar competente e viável, onde todos os segmentos estejam presentes e operantes, gerando e acumulando um novo e influente poder: o poder escolar. Professores, funcionários, alunos, pais e direção passam a ser um colegiado que se reúne ordinariamente e vai propondo e avaliando o Projeto Político Pedagógico da escola, que na nova LDB ganhou substancial importância. (BRASIL, 2005, p. 31).

Os instrumentos e práticas que organizam a vivência da gestão escolar são, em geral, os processos que mesclam os instrumentos e as instâncias formais que pressupõem a eleição de representantes, com democracia participativa – estabelecimento de estratégias e fóruns de participação direta, articulados a essas representações. Vários autores defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de Conselhos Escolares como formas democráticas de gestão.

Um elemento indispensável é a descentralização financeira, na qual o governo, nas suas diferentes esferas, repassa para as unidades de ensino, recursos públicos a serem gerenciados conforme as deliberações de cada comunidade escolar. Estes aspectos estão conformados na legislação local, nos regimentos escolares e regimentos internos dos órgãos da própria escola, como o Conselho Escolar e a ampla assembleia da comunidade escolar.

Convém destacar que a descentralização também é a bandeira utilizada pelo neoliberalismo. No entanto, como visto anteriormente, o neoliberalismo tem como descentralização a tomada de decisão nas escolas como sendo um local de deliberações periféricas, em que a participação dos sujeitos é limitada ao âmbito local e não interfere nas decisões da rede, almejando um ensino de qualidade. Dessa forma, em muitos espaços escolares ocorre até hoje um neoliberalismo institucionalizado, com uma gestão mascarada.

Se o fim essencial da educação é a formação de cidadãos, então a qualidade da educação está referida ao exercício da cidadania, o que estabelece uma dimensão social da qualidade da educação. Especialmente presente na LDB, a dimensão social da qualidade da educação define a participação da comunidade escolar e local nos Conselhos Escolares (art. 14) e a progressiva autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas (art. 15) como diretrizes para os sistemas de ensino. O Conselho Escolar, fórum da voz plural da comunidade interna e externa da escola, assume função especial na promoção da qualidade social da educação.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PARA QUEM?

Neste capítulo aborda-se o espaço em que a pesquisa foi desenvolvida. Sendo a escola construída com uma gestão em formação, e sendo a Educação Infantil a primeira etapa da Educação Básica, a pesquisa se faz pertinente nesse espaço de interações legítimas. Nesse sentido, é importante tomar conhecimento da forma como a gestão no Conselho Escolar é aplicada nesse espaço de saber. A escola infantil tem um papel muito importante na concretização de uma educação com qualidade, pois prepara os sujeitos para o Ensino Fundamental. Dessa forma, a Educação Infantil desenvolve a criança pautada nas diretrizes curriculares nacionais da educação.

2.1 Educação infantil: que espaço é esse?

Há inúmeros estudos que resgatam as concepções de infância na história da humanidade (ARIÈS, 1981; CHARLOT, 1983; SNYDERS, 1984; SARMENTO; PINTO, 1997). Esses estudos enfatizam que crianças sempre existiram desde os primeiros registros históricos. Mas o sentimento de infância, de preocupação e de investimento da sociedade e dos adultos nas crianças, de criar formas de regulação da infância e da família são ideias que surgiram com a modernidade.

Estudiosos do campo da Sociologia da Infância têm afirmado que esta fase da vida, enquanto categoria social, é uma ideia moderna (SARMENTO; PINTO, 1997; 2004). Os estudos contemporâneos, em especial os realizados pela Sociologia da Infância, têm como tese principal o fato de que as crianças participam coletivamente na sociedade e são dela sujeitos ativos e não meramente passivos. Ou seja, trazem a proposta de estudar a infância por si própria, rompendo com o adultocentrismo, entendendo a criança como um ser social e histórico, produtora de cultura.

E, ainda, têm buscado evidenciar a presença de uma diversidade de infâncias, recusando uma concepção uniformizadora a seu respeito:

As crianças são também seres sociais e, como tais, distribuem-se pelos diversos modos de estratificação social: a classe social, a etnia a que pertencem, a raça, o gênero, a região do globo onde vivem. Os diferentes espaços estruturais diferenciam profundamente as crianças. (SARMENTO; PINTO, 2004, p. 10).

O campo da Sociologia da Infância tem ensinado que as crianças são atores sociais porque interagem com as pessoas e com as instituições, reagindo frente aos adultos e desenvolvendo estratégias de luta para participar no mundo social.

No Brasil, a ideia de um currículo para a Educação Infantil ganhou força na última década, quando passou a ser de fato compreendido como um conjunto de práticas intencionalmente planejadas e avaliadas – um projeto pedagógico que busca articular experiências e saberes da criança para inseri-la na cultura, capaz de prepará-la para encarar o Ensino Fundamental da melhor maneira possível.

Para Jean Piaget (fonte), o sujeito constrói seu próprio conhecimento, cujo processo se dá a partir da interação com os outros e com o mundo dos objetos e das ideias. O currículo da escola infantil, portanto, deve apontar as experiências de aprendizagem que são fundamentais para o desenvolvimento da criança, levando em conta as principais conquistas deste período, como a linguagem, a formação do pensamento simbólico e a sociabilidade. É este projeto pedagógico que vai orientar as ações e definir os parâmetros de desenvolvimento dos meninos e meninas.

Dessa forma, a Educação Infantil não se restringe ao aspecto social e afetivo, embora seja de fundamental importância para garantir as demais aprendizagens. A organização do trabalho pedagógico na Educação Infantil deve ser orientada pelo princípio básico de proporcionar à criança o desenvolvimento da autonomia, isto é, a capacidade de construir as suas próprias regras e meios de ação, que sejam flexíveis e possam ser negociadas com outras pessoas, sejam eles adultos ou crianças. Esta construção, contudo, não se esgota no período de 0 a 6 anos de idade devido às próprias características do desenvolvimento infantil, mas necessita ser iniciada na Educação Infantil.

A escola dos pequeninos deve ser um ambiente livre, onde o princípio pedagógico deve ser o respeito à liberdade e à criatividade das crianças. Nela, os pequeninos devem poder se locomover, ter atividades criativas que permitam sua autossuficiência, e a desobediência e a agressividade não devem ser coibidas e, sim, orientadas, por serem condições necessárias ao sucesso das pessoas. (LISBOA, 1998, p. 15).

Denomina-se Educação Infantil, portanto, o período em que crianças com idade entre 0 a 5 anos são atendidas em instituições escolares, nas quais são estimuladas por meio de atividades lúdicas e pedagógicas a exercitar e ampliar suas habilidades motoras, linguísticas, sociais, afetivas e cognitivas, num ambiente de socialização com vistas ao seu desenvolvimento integral.

A construção de um currículo próprio para a Educação Infantil, pautado na lógica dos sujeitos, precisa centrar sua ação educativa em um ambiente seguro e acolhedor, oportunizando experiências de satisfação de necessidades, expressões, desejos e sentimentos. No contexto de sua organização torna-se necessário focar um recorte histórico-social da escola, da criança e suas famílias e dos profissionais que ali desempenham diferentes funções. Convém também destacar o desenvolvimento dos sujeitos não somente em seus aspectos cognitivos, afetivos ou sociais, mas como uma forma de planejamento das atividades, bem como dos ambientes e das rotinas em que estas acontecem.

As crianças pequenas necessitam de um currículo próprio, que venha ao encontro dessa realidade, pois estão inseridas em um ambiente social e natural com o qual interagem. Somente dessa forma será possível dar um significado ao mundo em que vivem.

A formação, o desenvolvimento e a aprendizagem dessas crianças exigem que o trabalho pedagógico considere as demandas da Educação Infantil, oferecendo-lhes a oportunidade de falar, de ouvir e de serem ouvidas, de se expressarem por meio da linguagem e da brincadeira, de terem acesso a inúmeras fontes de conhecimento, entre outros, ampliando assim, a sua visão de mundo.

A Pedagogia para a Infância – conceito histórico recente – remete ao desafio da organização de um currículo que atenda as especificidades e características das crianças pequenas. Partindo dos pressupostos piagetianos de que o ser humano aprende a fazer fazendo, é imprescindível estruturar o currículo para que as práticas pedagógicas realmente sejam transformadas em ações concretas com e para as crianças.

Assim, organizar um currículo próprio para a Educação Infantil consiste não apenas em listar uma série de atividades a partir das diferentes áreas do conhecimento e faixas etárias, mas também estruturar e envolver todos os segmentos do espaço escolar por intermédio de estudos de orientação, trocas e reflexão coletiva. Esta relação fortalece o trabalho apontando para a construção de um currículo em ação que contemple teorias e práticas educativas capazes de oportunizar momentos de interação, formação, diálogo e intervenção, quando necessário.

Ao considerar as diferentes situações de aprendizagem e desenvolvimento oferecidas por uma escola infantil percebe-se o quanto se pode proporcionar de

diversidade e desafio a essa faixa etária. É de fundamental importância, contudo, a disponibilidade de profissionais que participem regularmente de cursos de aperfeiçoamento, de forma a renovar, ampliar e repensar suas práticas.

As instituições de Educação Infantil visam à educação e não apenas à assistência, sendo que uma das características da nova concepção de Educação Infantil reside na integração das funções de cuidar e educar. Toda educação, destarte, visa levar o indivíduo ao progresso, ao pleno desenvolvimento de suas capacidades inatas e adquiridas de forma constante e dialética.

As instituições infantis são um dos contextos de desenvolvimento da criança. Além de prestar cuidados físicos elas proporcionam condições para o seu desenvolvimento cognitivo, simbólico, social e emocional. O importante é que a instituição seja pensada não como substituta da família, mas como ambiente de socialização diferente do familiar. Nela se dá o cuidado e a educação de crianças que ali vivem, convivem, exploram, conhecem, construindo uma visão de mundo e de si mesmas, constituindo-se como sujeitos.

O ato de “cuidar e educar” é indissociável do contexto da Educação Infantil. O cuidar é parte integrante da educação, e exige instrumentos, habilidades e conhecimentos que explorem a dimensão pedagógica.

Existem várias infâncias – ricas, pobres, superprotegidas, abandonadas, socorridas, atendidas, desamadas, amadas e armadas – todas dotadas de informações que a escola tenta compreender. É importante ressignificar a organização da escola infantil, com olhares e ações voltadas à infância.

As instituições de Educação Infantil, portanto, são lugares onde se cria e recria a cultura da criança. Por meio delas é possível oferecer uma imagem das crianças, da infância, do professor e da família, oportunizando espaços comuns, individuais e coletivos para as diferentes faixas etárias, ou seja, espaços de encontros da diversidade social e cultural para a expressão, socialização e exploração. Enfim, um espaço no qual a criança se identifica como sendo parte principal dele.

2.2 Área de abrangência

As reflexões até aqui colocadas destacam o espaço em que a pesquisa se desenvolveu. O lugar em que brotam as reflexões desta pesquisa é a Escola

Municipal Infantil Maria Barriquello, localizada no Bairro Glória, município de Ijuí, RS. Nesse contexto buscou-se perceber se a escola está inserida numa perspectiva democrática e como realiza ações para que a democratização do Conselho Escolar realmente aconteça.

O encaminhamento metodológico do desempenho desta escrita se deu por meio da pesquisa bibliográfica, a partir dos avanços das políticas públicas desenvolvidas para a educação – a Constituição Federal de 1988, a LDB nº 9.394/96, e as novas diretrizes voltadas para a educação. A pesquisa constitui-se de um diário de campo que consiste em um registro escrito, com anotações de tudo o que aconteceu durante a investigação, ou seja, é a memória da pesquisa. Neste diário de campo é possível evidenciar o processo de gestão existente nos espaços educacionais confrontando com as políticas atuais.

Assim, esta escrita se faz por intermédio de uma prática de pesquisa qualitativa, com observação participativa, usada para a coleta de dados a partir da interação entre os participantes da pesquisa. Assim, busca-se levantar dados para diagnosticar a forma como acontece a gestão do Conselho Escolar e como a mesma contempla a nova legislação para uma gestão democrática. É possível, inclusive, destacar a importância do pensar na gestão dos espaços educativos, na premissa de que a educação necessita de uma administração democrática, que estruture o ambiente escolar com autonomia.

No entendimento de Minayo (2013, p. 24) a esse respeito tem-se que:

O pesquisador que trabalha com estratégias qualitativas atua com a matéria prima das vivências, das experiências, da cotidianidade e também analisa as estruturas e as instituições, mas entendem-na como ação humana objetivada.

A pesquisa também evidencia a forma como a escola contempla as novas diretrizes para a democratização da escola. Nesse momento foi mantido um diálogo planejado previamente, no intuito de coletar dados com os educadores, funcionários e demais sujeitos que fazem parte do Conselho Escolar, revelando como são escolhidos os participantes do conselho, de que forma acontecem os encontros e como é feita a tomada de decisão no que diz respeito aos setores Financeiro, Pedagógico e Administrativo da escola.

Ao final houve um encontro para assistir ao filme “*Pro dia nascer feliz*”, de autoria de João Jardim (2007), que aborda o sistema educacional brasileiro, descrevendo realidades escolares de diferentes contextos sociais, econômicos e culturais a partir de diversos olhares sobre as realidades que constituem a estrutura educacional, seja do ponto de vista da instituição, do aluno, do professor ou da família. O filme propôs, ainda, demonstrar o abismo existente entre as escolas públicas e privadas, e a relação do adolescente com a escola, focando a desigualdade social e a banalização da violência. Seu debate contribuiu para a busca de alternativas que levem à gestão compartilhada, a fim de promover a descentralização do poder no Conselho Escolar.

O filme também suscitou debates oportunos sobre questões da própria escola ora analisada, que é pública e de periferia. Isso foi possível a partir de questões particulares que acontecem no seu dia a dia, e de forma anônima pelos inúmeros sujeitos que estão inseridos no contexto escolar. A partir dos relatos apresentados no filme foram enfatizados problemas que acontecem na escola pesquisada, levando a refletir sobre os inúmeros desafios a enfrentar, como: a falta de recursos para aprimorar e manter a estrutura física da escola, as dificuldades de aprendizagem dos alunos, o tempo para socializar as questões-problemas do dia a dia escolar, entre outros. Além disso, há ainda o agravante de que todos os alunos estão cercados pela pobreza, violência, e falta de estrutura familiar.

Dessa forma, é possível compreender porque os professores perdem a motivação pelo Magistério ao longo dos anos. Os desafios são inúmeros, e vão desde a aprendizagem dos alunos até o entendimento da dinâmica de cada escola. “O desafio é despertar” – frase que ficou para reflexão como um meio de motivação ao grupo, integrando-o às lutas locais.

2.3 Interação com os sujeitos da escola

2.3.1 Diálogo com os sujeitos

A interação com a comunidade escolar é importante para comparar a teoria com a prática. Nessa investigação o foco é conhecer como a Escola Municipal Infantil Maria Barriquello contempla a gestão democrática, de forma que o Conselho Escolar aconteça em prol dos sujeitos inseridos no contexto escolar. Nesse rumo foi

elaborada uma entrevista com a comunidade escolar a fim de investigar a forma como acontece a tomada de decisão do Conselho.

Participaram da conversa a diretora, a coordenadora, os funcionários, pais e todos os membros do Conselho da escola. No diálogo entre os indivíduos e nas diferentes formas de pensar aconteceu a interação entre os sujeitos, que num primeiro momento demonstraram inquietação sobre o assunto.

A entrevista foi organizada com questões que instigam e que buscam responder a inquietação referente à gestão democrática no tocante ao Conselho Escolar. A diretora foi a primeira a participar do diálogo. Ela tem formação acadêmica em Gestão Escolar e informou que no decorrer de todo o curso de Especialização teve uma matéria denominada Gestão Democrática. Dessa forma, relatou que percebe a gestão democrática escolar como um processo que prioriza a integração de todos os agentes envolvidos no sistema pedagógico e administrativo da escola. Cita, também, que a escola está vinculada à estruturação e coordenação de atitudes que promovem a participação em vários aspectos, principalmente no que se refere à tomada de decisões. Enquanto diretora percebe que gerir uma escola de forma democrática não é fácil e que são várias as concepções, ideais e metodologias que norteiam o andamento das atividades escolares.

A diretora acredita que para colocar em prática essa forma de gestão democrática é necessário perceber, refletir, promover a participação e a negociação, buscando ampliar os horizontes da escola de forma a contemplar as diferentes concepções que fazem parte da prática de gerir democraticamente. Sendo assim, relata que as reuniões de cunho administrativo-pedagógico servem como pilares de sustentação da etapa inicial deste estudo.

Questionou-se, também, a forma como se organiza o Conselho Escolar na Escola Infantil, ao que a diretora respondeu:

O conselho escolar é um órgão deliberativo, fiscalizador e consultivo da escola. Sua estrutura, composição e atribuições estão definidas em estatuto próprio. Ele tem função consultiva, deliberativa e fiscalizadora nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras, constituindo-se órgão máximo de discussão em nível de escola (art. 3º).

É composto por sete membros, sendo que para todos os segmentos da comunidade escolar no conselho deverá ter o mesmo número de suplentes. Ele é constituído por representantes de membros do magistério, representantes de servidores públicos municipais e por representantes de pais ou responsáveis por alunos. Ele pode ser escolhido através do voto direto ou de aclamação, sempre em reunião entre a comunidade escolar. O conselho escolar de nossa escola reúne-se principalmente para tomar

decisões com relação aos processos financeiros da escola, ou quando houver necessidade, trimestralmente. Fazem parte do conselho: presidente, vice-presidente, secretário (e seus suplentes) e pelo diretor da escola, que é membro nato.

Em um segundo momento aconteceu a entrevista com a coordenadora da escola e para esta foram dirigidas as mesmas perguntas feitas anteriormente para a diretora. A coordenadora, por sua vez, tem formação acadêmica em Pedagogia e descreve a gestão da seguinte forma:

A gestão democrática é responsável pela elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico da escola. E para a gestão acontecer é necessário um trabalho em equipe, no coletivo, com o grupo trabalhando em busca dos mesmos objetivos. O conselho escolar é constituído pela comunidade escolar, através do voto e a tomada de decisão acontece conforme necessidade, interesses e situações.

E, por fim, aconteceu o diálogo com os funcionários e pais (os quais também respondem pelos alunos, sendo eles crianças de Berçário e Maternal) que participam do Conselho. Estes demonstraram uma visão diferente da equipe diretiva, revelando insatisfação com a forma como ocorre a tomada de decisão do Conselho Escolar. Compararam o Conselho de Escola em foco com escolas em que outros filhos estudam e, dessa maneira, realizaram um paralelo entre ambas e perceberam que o Conselho não se faz presente na escola. Relataram, também, que encontros periódicos não acontecem, sendo que são convocados somente para assinar documentos de cunho financeiro, deixando o pedagógico e o administrativo em segundo plano. A decepção do grupo que compõe o Conselho Escolar é grande. Nesse sentido, se faz pertinente um encontro que faça com que a comunidade escolar se motive para que novas propostas de gestão aconteçam e que a escola tenha um grupo interessado e engajado numa escola para todos.

Nesse sentido expressa Weffort (1995, p. 99) que:

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil.

A partir do diálogo ocorrido na interação com os sujeitos envolvidos na pesquisa percebeu-se a necessidade de instigar um novo paradigma do Conselho Escolar, no qual o órgão escolar se efetive de maneira democrática e partilhada.

Para que isso aconteça buscou-se no filme “*Pro dia nascer feliz*” a possibilidade de um debate em que os sujeitos se apropriem do *saber fazer* e do *poder fazer*, para que se tenha uma escola onde todos participem, com voz ativa na tomada de decisões financeiras, administrativas e/ou pedagógicas.

O filme foi apresentado em um encontro realizado com os membros do Conselho Escolar. Logo após a sessão aconteceu um debate sobre a temática do filme em comparação ao dia a dia da escola e do seu conselho. A história retratada no filme revela o sistema educacional brasileiro com visão nas diferentes realidades sociais, econômicas e culturais a partir do olhar dos sujeitos que constituem o espaço escolar, sejam eles alunos, professores, funcionários e ou famílias. Além disso, o filme demonstra o cotidiano das escolas, a dificuldade dos educadores em ter uma prática pedagógica com qualidade, além do ponto de vista dos educandos em querer algo mais do que é proposto na escola.

Por fim, a escola tornou-se um espaço de sujeitos insatisfeitos com o sistema e que necessitam de uma gestão da participação, com motivação para buscar o melhor para a educação.

O grupo participante da pesquisa se mostrou instigado com o documentário, e relatou que a realidade da escola é assim mesmo. A insatisfação é da comunidade em geral, e a gestão democrática é um desafio para o Conselho. Além disso, o grupo destacou que o Conselho é importante e que está em constante desenvolvimento, e seus resultados não ocorrem de um dia para o outro, mas ao longo da caminhada. Para tanto, porém, precisa ser acompanhado de forma partilhada e coletiva.

Em seus estudos, Abranches (2003, p. 18) explicita que:

A descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem uma certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do estado. O ponto central a ser considerado no processo de descentralização e que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – a descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação.

Na maioria das escolas, porém, não é isso que ocorre. As pessoas ainda pensam de forma individual. A comunidade não assume a escola como sua e a direção trabalha sozinha, dando muitas vezes de presente as coisas para a escola que, por sua vez, não se sente como parte integrante por não poder ajudar, falar e

opinar. Isso é agravado ainda quando o desgosto é demonstrado em forma de vandalismo, que não é nada mais que um sinal de que o grupo não dá o devido valor à escola porque não sente que o coletivo também seja seu, isto é, que ele está representado ali. Por outro, uma nova forma de gestão já está sendo experimentada com sucesso por muitas escolas e esta se faz necessária e urgente, pois gerir é fazer a sua parte e ajudar o outro a fazer a dele.

As ações no modelo democrático de gestão levam em conta o percurso a ser feito e não apenas o resultado final. Acredita-se que o processo leva ao amadurecimento e dele surgem novas ideias. Os objetivos nunca são esquecidos, quando alcançados eles são revistos e se tornam um testemunho vivo da gestão que se faz, pois fazem parte de uma luta coletiva e de uma história. Se for preciso, o Conselho é retomado e posto em prática novamente com perspectivas atuais, com novos caminhos e novas metas. O sucesso no alcance de um objetivo é sinal de transformação, ou seja, de que muitos outros objetivos surgiram no percurso e foram postos em prática sem perder o foco principal.

O processo de gestão não se limita ao estar presente, mas se afirma no ajudar a construir juntos, no ato de se envolver a fim de que o sistema seja democrático. Isso depende, porém, da formação de uma equipe que vai conduzir e gerir junto aos interessados todo o trabalho, de forma a desvelar a cultura escolar e social, aparar as arestas que se apresentam no percurso e impulsionar os resultados.

Acredita-se que é possível uma gestão com um Conselho Escolar democrático, onde o grupo decide em conjunto, ou seja, onde não há um mandante e seus executantes, mas onde todos sabem os rumos dos processos, pois ao serem inseridos e representados nele, o tornam parte de sua vida. O Conselho passa a ser da comunidade porque foi pensado por todos. Assim, a comunidade mostra a sua identidade e no que acredita, com base na realidade local, e está em sintonia com as necessidades mais urgentes que foram percebidas e detectadas pelo Conselho, e não apenas imaginadas ou aplicadas de maneira uniforme para uma cidade inteira, por exemplo. As pessoas se veem como proprietárias do espaço e ajudam a desencadear os processos presentes e futuros, bem como refletem no interior da escola a sociedade a ser construída.

Todos os eixos recebem a mesma atenção, tanto o Financeiro, como o Pedagógico, o Político ou o Social, e nada precisa ser resolvido às escondidas.

É possível ainda discorrer sobre o que não representa um caráter autônomo, o que se configura quando os princípios são deixados de lado. Neste momento, o diretor passa a pensar em interesses próprios ou de grupos isolados, transfere as responsabilidades, usa o autoritarismo e toma decisões isoladas. Logo, nesse caso, é perceptível a ausência de um projeto coletivo. Para se constituir numa construção autônoma a escola precisa *pensar* em todos e não *fazer* por todos. Isso implica participação e comprometimento de todos os setores escolares e comunitários.

No Conselho Escolar democrático as coisas não acontecem de forma isolada, elas se unem e se fortalecem para garantir a sua força. O Conselho Escolar se baseia em quatro grandes eixos, isto é, administrativo, pedagógico, financeiro e político, os quais se desenvolvem gradativa e concomitantemente se pensados numa gestão de liderança que acredita na construção coletiva do cotidiano. Em outras palavras, uma gestão estruturada em discussões que geram conflitos e contradições, mas que não limitam a participação popular, o que amplia as possibilidades de articular os diferentes grupos de interesses, expandindo o processo decisório. Autonomia, enfim, é mediar os conflitos de interesses com flexibilidade e transparência para que realmente sejam compartilhados e permitam uma gestão democrática.

A gestão democrática na escola é um processo que está em construção. Para que ela se torne uma realidade depende das escolhas que são feitas pelos gestores, as quais passam pelo Conselho Escolar das instituições, desde a sua formação até aplicação pela comunidade escolar. O Conselho Escolar não é imposto e tampouco se encontra pronto, mas se caracteriza por uma força de ação que se articula dentro da escola e se reflete fora dela.

Antes de finalizar considera-se ainda que, para que a escola desenvolva plenamente este processo de construção coletiva, o Conselho Escolar precisa ter consciência de que é preciso criar e disponibilizar espaços de participação onde os sujeitos se reconheçam como autores e exerçam a cidadania. Essa consciência está representada num grupo de gestores que, cientes de sua responsabilidade, põe em prática as habilidades construídas em sua formação acadêmica, pessoal, histórica e social, bem como em sua especialização na área ou, ainda, na formação continuada a fim de garantir a qualidade da gestão na educação, da forma como propõe o MEC e exige a sociedade.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: POR QUÊ?

Sem escola democrática não há regime democrático; portanto, a democratização da escola é fundamental e urgente, pois ela forma o homem, o futuro cidadão. (TRAGTENBEG, 2010, p. 18).

Uma escola com ensino voltado para a cidadania é o que se almeja numa instrução de qualidade. Para tanto, é necessário que os órgãos deliberativos desse espaço se efetivem, primando por políticas educacionais adequadas. Daí a necessidade de se ter um conselho autônomo, no qual a comunidade escolar participa e se faz presente nas decisões do todo, sejam financeiras, administrativas, pedagógicas ou políticas. É sob a luz dessa discussão que gira o debate deste capítulo.

A LDB nº 9.394/96, em seu art. 14, e o Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, destacam a democratização da gestão no ensino público com a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola, bem como da comunidade escolar em conselhos escolares e equivalentes. Destarte, têm a descentralização da gestão educacional como forma de promover a autonomia e formar para a cidadania.

Os conselhos e as assembleias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar e não apenas funcionar como instância de consulta.

No contexto desta pesquisa, o Conselho Escolar na escola pesquisada é o único órgão coletivo existente e conforme acreditam seus membros, esse é um espaço de partilhar angústias e de tomar decisões coletivas em prol da educação. Esta instância, porém, que deveria ser democrática, se demonstra centralizadora de poder, e os encontros acontecem somente para reunir os membros e repassar as decisões tomadas pela equipe diretiva. Ou seja, falta um estudo para repensar o Conselho Escolar e atitude para quebrar modismos já enrijecidos pelo tempo, com um olhar voltado para os sujeitos inseridos no contexto escolar. Enfim, para se articular de maneira participativa na resolução de problemas, contando para tanto com um órgão motivado em prol da escola.

O grupo demonstrou estar insatisfeito com a forma de gestão do Conselho Escolar, e se dispôs a novos desafios e novos paradigmas de gestão autônoma. A equipe diretiva, por sua vez, se mostrou um pouco fechada para trabalhar em equipe, sendo possível perceber que isso ocorre pelo comodismo existente em muitos espaços educacionais.

Ser diretor escolar nos dias atuais é um ato de coragem, é ser gestor, pois muitos desafios estão à frente do papel desse profissional. O diretor de escola, escolhido por meio de eleições diretas, tem a necessidade de suprir toda a demanda no âmbito escolar, seja ela administrativa, financeira, pedagógica e ou política.

Para isso é preciso ter um olhar de empatia para com o que acontece na escola, determinando quando é tempo de inovar, buscando a partir dos desafios – sejam eles de rotina, de desempenho e estruturação da equipe, de planejamento, pedagógica, entre outros – alternativas que proporcionem a resolução de problemas em benefício de toda a comunidade escolar. É sabido que a experiência profissional vem a somar num bom trabalho, mas se deve levar em consideração também, os princípios éticos para desenvolvê-lo com êxito, não esquecendo de se atualizar constantemente.

A necessidade de formação continuada, portanto, é de extrema importância, pois a educação está em ascensão, sendo pertinentes novas alternativas de comando. A escola necessita de uma gestão motivacional, com ações em prol da escola, que rompa barreiras de modismos já ultrapassados e realize uma administração para todos, com esperança e determinação. Traz, assim, um novo olhar para a escola, com a identidade dos sujeitos que ali participam, tendo a oportunidade de exercer o seu papel de cidadania participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa é hoje um desafio para a educação com qualidade. A escola está inserida na comunidade escolar, entretanto, para que a democratização se efetive é preciso que a comunidade escolar participe ativamente mediante a prática da gestão pública. Para tanto, educadores e funcionários precisam deixar de lado o poder centralizador de comando e se tornarem sujeitos que assumem a organização escolar, sendo proativos no que lhes for designado.

Alunos e pais precisam participar efetivamente nas decisões que dizem respeito ao âmbito escolar mediante a formação de parcerias, construindo uma proposta em que a escola possa mostrar sua identidade. A participação de todos vai além das festas em datas comemorativas da escola, englobando colaboração e participação ativa para a construção de melhorias nos espaços escolares.

Conselhos escolares, eleição de diretores e descentralização financeira fazem parte de uma gestão democrática autônoma, na qual todos os envolvidos participam. Os Conselhos de Educação dos sistemas de ensino e os Conselhos Escolares – situados como fóruns de expressão plural da voz da cidadania, espaços de participação e exercício efetivo do poder dos cidadãos – são preconizados na letra e no espírito da LDB como a estratégia principal da gestão democrática. A LDB, coerente com a autonomia dos entes federados não se refere a conselhos de educação estaduais e municipais, mas atribuiu a cada ente federado a competência para organizar seus sistemas de ensino (art. 8º).

A tradição brasileira instituiu os Conselhos de Educação como parte integrante dos sistemas com funções deliberativas e de assessoramento superior. O exercício da democracia clama cada vez mais pela participação da sociedade na gestão das instituições públicas. Os conselhos gestores de políticas públicas se fazem presentes hoje em todas as áreas sociais, tendo como objetivo destacar a importância dos Conselhos Municipais na organização e gestão democrática do Sistema Municipal de Educação. Resgatar a dimensão histórica da participação de todos ajuda a resgatar o sentimento de pertença do bem público e a responsabilidade coletiva na trajetória humana, presente no ser humano desde os primórdios de sua organização social.

Numa perspectiva democrática, segundo Ciseki (1998), os conselhos de composição paritária devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos e funcionários). Destarte, é importante o acesso de todos às informações relevantes para a tomada de decisões, e a transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Os conselhos e as assembleias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar e não apenas funcionar como instância de consulta.

Esta pesquisa permite compreender que o Conselho Escolar é um elemento fundamental da gestão democrática da escola, pois como destaca Leite (2010), a comunidade pode discutir ações com a escola a fim de colaborar e ser também responsável pelo processo educativo. A falta de interesse de alguns pais no processo educativo, contudo, acaba reduzindo a sua participação na tomada de decisões da escola, comprovando assim a sua intenção de não ser responsável no processo educativo (BOGATSCHOV; GODOY, 2010, p. 10). Isso porque o Conselho Escolar é constituído pela comunidade escolar e local, ou seja, pais, alunos, professores, funcionários e equipe diretiva da escola.

É importante que a comunidade participe ativamente do Conselho Escolar, pois assim pode fiscalizar, opinar e fazer cumprir as decisões tomadas pela escola. À medida que a comunidade participa da gestão escolar, ela passa a fazer parte da equipe que dirige a escola e de suas tomadas de decisão.

Apesar das dificuldades do Conselho, percebeu-se neste estudo um avanço na educação, pois as decisões não são mais tomadas apenas pela equipe diretiva da escola. Existe a participação da comunidade, ainda que pequena, no processo de tomada de decisão via Conselho Escolar, quebrando o autoritarismo da sua administração.

Por fim, esta pesquisa contribuiu para a percepção de que propostas metodológicas em prol de uma educação de qualidade estão sendo realizadas conforme orientação das políticas públicas, que visam um ensino voltado para o educando, suas particularidades e necessidades, em que a gestão escolar democrática forma para a cidadania e a autonomia.

A gestão democrática é um tema a ser incluído nas escolas. A instituição ora analisada neste estudo permitiu compreender que há necessidade de desfazer

paradigmas centralizadores e ultrapassados na direção de um espaço de ensino motivador, com sujeitos querendo fazer diferente, sem comodismo. Busca-se, portanto, uma escola com conselho deliberativo, onde todos participem de maneira ativa na resolução de problemas, visando à democracia para o bem estar da educação de todos.

Enfim, o presente estudo permitiu descortinar horizontes de modo a perceber que existe um distanciamento real entre o que se tem na teoria e o que deveria acontecer na prática. As leis foram criadas para serem cumpridas, e para beneficiar os cidadãos numa sociedade mais democrática, permitindo uma educação escolar permeada por ações democráticas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Brasília, 1988.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9.394/96**. Brasília: MEC, 2004.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9.394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_democrática>. Acesso em: 03 mar. 2010.

_____. Ministério da Educação. **Educação para todos em 2015: alcançaremos a meta?** Brasília, abr. 2008.

_____. Ministério da Educação. **Gestão democrática na educação**. Brasília, 2005.

_____. Ministério da Educação. **Plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas**.

_____. Ministério da Educação. **Plano de metas compromisso todos pela educação**.

_____. Ministério da Educação. **Projeto de lei nº 8.035, de 2010**. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Educação. Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato-Sensu* – Gestão Educacional. **O percurso das políticas públicas: do mundial para o nacional x do nacional para o local**. Texto organizado pela professora da disciplina: Políticas Públicas e Gestão Educacional.

CISEKI, A. A. Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico**. Brasília: SEED, 1998.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, fev./jun. 2000, v. 17, n. 72.

MEDEIROS, I. L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de P Alegre, de 1989 a 2000: a tensão entre reforma e mudança**. 2003. Dissert: (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: CEARÁ/SEDUC. **Novos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: SEDUC, 2005.