

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA
PÚBLICA: A VISÃO DOS ESTUDANTES**

Daniela Oliveira Almeida Busch

**Tio Hugo, RS, Brasil
2014**

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE PASSO FUNDO-RS

por

Daniela Oliveira Almeida Busch

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

Orientadora: Prof^ª. Dr. Marta Roseli de Azeredo

**Tio Hugo, 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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA
DE PASSO FUNDO**

Elaborada por
Daniela Oliveira Almeida Busch

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Marta Roseli de Azeredo, Dr.
(Presidente/Orientadora)

Andrelisa Goulart de Mello, Me. (UFSM)

Mariglei Severo Maraschin, Me. (UFSM)

Karine Sefrin Speroni, Me. (Suplente)

Tio Hugo, 18 de novembro de 2014.

À Antonela e ao Daniel, pela alegria e vontade de
viver que fazem brotar em meu coração.

*Agradeço a Deus, por tudo o
que tem me proporcionado a viver
e a aprender, ao meu esposo
Daniel, meu companheiro
incondicional, à minha pequena
Antonela, pelo carinho e
compreensão pelas horas de
convívio que lhes foram subtraídas
e à minha orientadora, Marta, por
toda paciência e apoio.*

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE PASSO FUNDO

AUTORA: DANIELA OLIVEIRA ALMEIDA BUSCH

ORIENTADORA: PROF^a. DR. MARTA ROSELI DE AZEREDO

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 05 de dezembro de 2014.

Este trabalho tem como temática a gestão democrática da escola pública, sob o viés dos alunos, assim apresenta uma abordagem qualitativa sobre a gestão democrática em uma escola pública da cidade de Passo Fundo- RS. E tem como objetivo relatar e refletir sobre o modelo de gestão democrática efetivado em uma escola pública de Passo Fundo. Para tanto, o trabalho se concentrou, mais especificamente, nas diferenças entre gestão escolar x administração escolar, através da reflexão a partir da Legislação pertinente e sobre os mecanismos para a implementação e efetivação da gestão democrática. Com base na literatura vigente ao tema, propõe-se intervenções em busca da gestão democrática na escola citada. Ao término da pesquisa constatou-se que os alunos percebem que a escola analisada tem como proposta uma Gestão Democrática, onde as pessoas que fazem parte da comunidade Escolar têm certa autonomia e liberdade de ação, porém apresenta algumas falhas, dentre elas a inexistência de um Grêmio Estudantil, fato bastante destacado pelos educandos.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Alunos. Educação de Qualidade.

ABSTRACT

Monograph of Specialization

Postgraduate course in distance

Lato-Sensu in Educational Management

Universidade Federal de Santa Maria

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A PUBLIC SCHOOL OF PASSO FUNDO

AUTHOR: DANIELA OLIVEIRA ALMEIDA BUSCH

Advisor: prof^ª. Dr. MARTA ROSELI DE AZEREDO

Date and place of Defense: Tio Hugo/RS, December 6, 2014.

This work has as its theme the democratic management of the public school, under the bias of the students, thus presents a qualitative approach on democratic management in a public school in the city of Passo Fundo-RS. And aims to report and reflect on the model of democratic management accomplished in a public school of Passo Fundo. To this end, the work focused specifically on differences between school management x school administration, through the reflection from the relevant legislation and on the mechanisms for the implementation and completion of the democratic administration. democratic administration. Based on the current literature on the topic, proposed interventions in pursuit of democratic management in school cited. At the end of the research found that students perceive school analyzed a proposal as democratic management, where people who are part of the school community have certain autonomy and freedom of action, but has some shortcomings, including the lack of a Student, actually quite seconded by students.

Keywords: democratic management. Students. Quality education.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	09
INTRODUÇÃO.....	11
1 ADMINSTRADOR ESCOLAR X GESTOR ESCOLAR.....	15
1.1 Administração escolar: matizes da concepção técnico científica da gestão escolar.....	15
1.2 Críticas aos princípios de administração escolar:.....	18
1.3 Gestão Escolar – nova nomenclatura, velhos princípios.....	20
2 MECANISMOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	25
2.1 Projeto Político Pedagógico.....	28
2.2 O Conselho Escolar.....	29
3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA.....	31
3.1 A Gestão Democrática na EMEF Benoni Rosado.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFÊRENCIAS.....	38
APÊNDICES.....	40
Apêndice A – Questionário para os alunos	41
Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	42

APRESENTAÇÃO

Comecei a frequentar a pré-escola com 3 anos, em uma escola pública estadual, pois minha mãe era a professora e como não tinha com quem me deixar me levava junto, minha mãe era muito rígida comigo e me tratava com certa indiferença para que os demais alunos não pensassem que ela fazia distinção entre nós, porém a mais prejudicada fui eu. Com 5 anos fui transferida para uma escola privada, pois era a única que aceitava alunos sem ter 6 anos completos na 1ª série. Após um mês frequentando esse educandário voltei para a escola estadual onde conclui a 8ª série.

O Ensino Médio foi bastante conturbado para mim, não sabia o que queria fazer da vida, primeiramente tentei o cursar o magistério, porém reprovei na disciplina de Matemática no 1º ano e acabei desistindo de ser professora, assim conclui o ensino médio em 2004, eis que nesse período surgiu uma nova indecisão, o que cursar na faculdade? Escolhi Letras, em função da minha paixão pela literatura em geral. Nesse sentido cabe destacar que, segundo Paulo Freire, a leitura do mundo precede sempre a leitura da palavra, assim destaco minha curiosidade em conhecer coisas novas.

Deste modo, iniciei minha vida acadêmica no ano de 2006, no curso de Letras, Habilitação em Língua Portuguesa e Língua Espanhola e suas respectivas literaturas, optei por essa qualificação por acreditar que o entendimento da língua espanhola é de vital importância para facilitar a comunicação com os países que fazem divisa com o nosso, posto que a cada dia o comércio, as relações sociais e culturais são maiores entre os países latino americanos.

No princípio do curso encontrei algumas dificuldades em relação à gramática e também a oralidade espanhola, entretanto quanto à leitura e a escrita, sempre demonstrei verdadeira aptidão, tanto na língua estrangeira como em nossa língua materna, dessa forma conclui com êxito o curso em 2009.

Minha primeira experiência como professora ocorreu durante os estágios curriculares do curso de Letras, o que foi muito gratificante para mim, porém apesar da vontade enorme de lecionar, somente agora, no ano de 2014, realizei esse sonho, uma vez que fui nomeada no concurso do Estado do Rio Grande do Sul, antes disso atuava como secretária de escola, função que exercia após aprovação em concurso público

municipal, fato esse que me despertou interesse em aprofundar os estudos na área de gestão educacional.

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 e a LDB nº 9394/96, estabelecem a *gestão democrática* como um dos princípios orientadores da educação brasileira para as instituições públicas, relacionando a educação como um direito público subjetivo e às incumbências das diferentes instâncias e níveis da organização da educação.

A construção de uma escola democrática pressupõe uma forma de gestão democrática dentro de uma escola pública, gestão que deve estar preocupada com a participação de todos os membros da comunidade escolar – alunos e seus pais, professores, funcionários e direção.

Esses atores envolvidos na educação, alunos e seus pais, professores, funcionários e direção, precisam de fato querer constituir uma concepção de gestão democrática e de participação, por isso o processo precisa ser discutido e construído no coletivo, sendo que ele não se efetiva somente pelas vias da normatização legal. Luckesi (2007, p.15) afirma que, “uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”. Isto é, a escola é administrada em função de sua comunidade e com sua comunidade, com participação efetiva de todos.

A educação brasileira passa por um período de conflito em todos os seus níveis, esses conflitos estão relacionados a diversas problemáticas como: desajuste social na família, ausência de trabalho educacional em equipe, falta de verbas na Educação, crescimento e banalização da violência, e entre tantos outros fatores, que acabam interferindo diretamente no trabalho desenvolvido na escola, que está relacionado com o fato da gestão escolar não ser totalmente democrática e participativa.

A realização deste trabalho enfatiza o compromisso e o desafio de se implantar uma gestão verdadeiramente democrática nas escolas públicas, isso por que, como dito, as condições de gerenciamento de muitas das escolas públicas são precárias e com estrutura deficiente, professores mal preparados, classes barulhentas, se torna difícil falar em gestão democrática.

Porém existem gestores que superam as limitações organizacionais e contribuem para transformar a escola em um espaço criador, em uma comunidade de aprendizagem utilizando as tecnologias possíveis.

O estudo da gestão democrática em escola pública, entendida com os princípios e processos da direção e organização escolar, colocam em destaque, a estrutura do poder, dentro da qual se move certas exigências de racionalidade do processo organizador e de coordenação do trabalho conjunto, que se realiza na escola. Deste modo destaca-se o papel do gestor da escola, como agente integrador e articulador das ações encaminhadas com vistas aos atingidos objetivos pedagógicos e sociais da instituição escolar, norteado sempre pelo processo democrático da gestão.

A grande dificuldade que se tem hoje é fazer com que os membros que compõem a comunidade escolar atuem de maneira conjunta para decidir sobre as diretrizes educacionais que mais se ajustem ao seu contexto. Existe uma participação muito incipiente dos pais e alunos, professores e funcionários nas decisões sobre o andamento do processo de construção de uma comunidade escolar.

A educação é uma forma utilizada pelo homem para passar e repassar o conhecimento por ele adquirido e preparar as novas gerações. No entanto, a escola contemporânea, além de cumprir o papel de formação intelectual do educando, tem que desempenhar uma função social, visando democratizar e socializar o conhecimento, de tal modo que esse seja útil e forme cidadãos críticos.

Silva (2008) coloca que a escola não pode ser só um lugar de aprendizagem, deve ser também um local de ações em que haja continuidade da vida afetiva e que haja momentos que além de discutir assuntos relativos à aprendizagem, se trabalhe valores como amizade e respeito. Assim, o nosso comprometimento com a evolução dos alunos e a função dos educadores, obriga-nos a desenvolver metas e ações para superarmos todos os obstáculos que a realidade a qual se vive. Nesse sentido, a formação do gestor é muito importante para o seu papel de líder, coordenador e gestor da política da função social da escola, pois isso possibilita uma melhor compreensão as contradições que se expressam e buscar o exercício da prática da gestão democrática em uma pública.

Assim, considerando que a gestão democrática não é uma função exclusiva do gestor escolar, mas da realização de um trabalho participativo envolvendo todos os segmentos sociais que compõem um educandário, se torna pertinente, pela necessidade de conhecimento e compreensão acerca das complexas abrangências em que atua o gestor escolar, buscar como se efetiva a gestão democrática em uma escola municipal de ensino fundamental de Passo Fundo.

Na prática, o que existe na maioria das escolas brasileiras é uma gestão compartimentada, um pequeno grupo decide e a maioria executa. Construir uma gestão

democrática exige tempo e planejamento e requer mais trabalho do que simplesmente agir de forma diretiva. Contudo, os ganhos são enormes quando as decisões sobre os gastos, a montagem do projeto pedagógico e os instrumentos de avaliação, entre outros, são compartilhados e a comunidade e a equipe se sentem, de fato, parte da escola, de tal modo que o democrático deixa de ser adjetivo para se tornar prático.

Pretendeu-se ao longo da pesquisa, de modo geral, refletir sobre a presença do modelo de gestão democrática efetivado em uma escola pública de Passo Fundo, envolvido por essa perspectiva, esse trabalho é norteado pela seguinte questão: **como está acontecendo a gestão democrática em um determinado contexto escolar?** O qual resultou em três capítulos, no primeiro, intitulado “Gestão Escolar x Administração Escolar” visamos mais especificamente analisar os conceitos de cada termo, o que é realmente gestão democrática, como ela se efetiva, também objetivamos identificar a função do gestor escolar frente ao processo de implementação de uma gestão democrática, no capítulo seguinte, “Mecanismos para a Consolidação da Gestão Escolar Democrática”, foi verificado quais são os aspectos fundamentais importantes para a consolidação de uma gestão democrática. No terceiro capítulo contextualizamos a escola onde ocorreu a pesquisa e expomos a análise realizada dos dados comentados para, finalmente, encaminhar para as considerações finais do trabalho.

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, visando à obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo entre o pesquisador e o objeto de estudo. É denominada qualitativa por estudar os temas no seu cenário natural, buscando interpretá-los em termos do seu significado assumido pelos indivíduos; para isso, usa uma abordagem holística, que preserva a complexidade do comportamento humano.

Segundo Piore (1979, p. 560), “o emprego de métodos qualitativos pode conferir redirecionamento da investigação, com vantagens em relação ao planejamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa”.

Assim, foi realizada uma pesquisa de campo, onde a coleta de dados deu-se por meio de um questionário (apêndice A), composto por oito questões, sendo sete perguntas fechadas e uma pergunta aberta. O instrumento de pesquisa formulado dessa forma, com perguntas fechadas apresentam aspectos positivos e negativos, entre os positivos está o fato de que elas podem concorrer para esclarecer o significado da pergunta, são mais fáceis de ser respondidas e há a ampliação da possibilidade de ela ser respondida pelos participantes da pesquisa. Entre os negativos, destaca-se a ausência da opinião dos respondentes. As questões abertas, do mesmo modo, têm pontos a favor e

contra, nessas perguntas o problema é a subjetividade das respostas e a dificuldade de escaloná-las, além de que é preciso o tempo dispensado para análise é bem maior.

De acordo com Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após os estudos bibliográficos, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados e a metodologia aplicada.

O cenário dessa pesquisa foi a Escola Municipal de Ensino Fundamental Benoni Rosado, que conta com uma clientela de aproximadamente duzentos alunos, situada no Bairro São José do Município de Passo Fundo, a escolha desse educandário se deve ao fato de por eu ter feito parte do seu quadro de funcionários por oito anos, desempenhando a função de secretária de escola, assim, conhecendo a fundo o seu Projeto Político Pedagógico, bem como o seu corpo docente e discente.

Os questionários foram entregues para 25 alunos do 8º e 9º ano do ensino fundamental da sendo que dezesseis alunos responderam na íntegra, doze deixaram de responder a pergunta descritiva (aberta) e um deles se recusou a responder, alegando não ter vontade. As perguntas fechadas questionavam sobre o conhecimento a cerca do que é uma gestão democrática, se é a EMEF Benoni Rosado possui uma gestão democrática, a importância disso, ainda, havia indagações sobre a existência de uma Associação de Pais e Professores, Conselho Escolar e sobre a participação individual do educando na construção do Projeto Político Pedagógico. A pergunta aberta deixava um espaço para que o entrevistado indicar alguma mudança pertinente na direção da escola e também para sugerir alguma ação para que o educandário se torne mais democrático.

A escolha desse segmento para a coleta de dados justifica-se por esse muitas vezes ser o menos ouvido, assim, pois, não raras ocasiões, é esquecido que o aluno é reflexo do que os pais pensam e também carrega consigo a opinião do professor, pois se de alguma forma esses não estão contentes com algo, acabam transmitindo isso ao educando, que assimila essas informações e concebe a sua própria opinião.

Para Manzo (1971, p. 32), a bibliografia “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

E foi nesta perspectiva que a metodologia aplicada neste trabalho se deu através da revisão bibliográfica dos principais trabalhos realizados sobre o tema: gestão democrática na escola pública. Objetivando-se com isso comparar, analisar e cruzar

dados e informações obtidas a partir de diferentes fontes, tais como artigos publicados em revistas e livros de renomados autores, dentre eles: Dourado (2003), Freire (1996), Luckesi (2007), Manzo (1971), Marconi e Lakatos (1996) Paro (2001), Piore (1979, etc.

Acredita-se que, dessa maneira, os resultados se aproximarão do rigor científico e da realidade estudada, por meio do material bibliográfico que será analisado em busca da base referencial com estratégias de políticas públicas administrativas podem ser vistas como meios de viabilizar a relação sociedade-escola a partir de um processo de participação democrático em que os principais atores envolvidos estejam de acordo e estimulados a usarem as mesmas na busca do desenvolvimento.

1 ADMINISTRADOR ESCOLAR X GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo pretendemos estabelecer um paralelo entre gestão e administração escolar, onde procuraremos encontrar as disparidades nos conceitos de cada termo, sabemos que diferenciar gestão de administração é complexo e nos obriga a atentar para pequenas diferenças entre ambas. Para tanto, é imprescindível ressaltar sua interação e integração, segundo Luck (2010) ao elencar as características de gestão e administração, não se busca polarizar ou colocá-las em dimensões extremas, mesmo por que a relação que existe é integrada e interativa.

Percebe-se de um modo geral, que a ideia que se tem é a de que gestão nada mais é do que a administração modernizada, moldada pela globalização e pelo mundo contemporâneo. Sob a luz dos pensamentos de Luck (2010) é possível pensar na administração como termo relacionado a um processo mecânico e individual no qual o indivíduo toma decisões sem consultar nenhum membro da escola, já o termo gestão proporciona a unidade escolar mais flexibilidade nas relações interpessoais e na tomada de decisão.

Assim para melhor compreendermos esses termos, iniciaremos a nossa análise, historicizando a administração escolar no Brasil e caracterizando os diversos matizes da gestão técnico-científica, vertente dominante no seio daquela administração até meados dos anos 1980.

1.1 Administração escolar: matizes da concepção técnico-científica da gestão escolar

A administração, na sua forma mais tradicional, pode ser entendida como “um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos”, de forma mecânica e utilitária, tendo em vista os fins da instituição. O ato de administrar equivale a comandar e controlar, através de uma visão “objetiva” que “atua” sobre a realidade (LÜCK, 2006, p. 57-58). A “administração escolar”, por sua vez, tem os seus fundamentos e paradigmas na Teoria Geral da

Administração, a qual possui três matizes principais no século XX: a clássica, a psicossocial e a contemporânea (HORA, 1997, p. 36-41). O matiz clássico surge no bojo da consolidação da Revolução Industrial e divide-se em três movimentos cujos princípios podem ser observados em práticas administrativas no presente: administração científica (Taylor), administração geral (Fayol) e administração burocrática (disfunção da racionalidade de Weber). O primeiro destes movimentos estabeleceu o controle do trabalho como elemento central de gerência, criando uma nova forma de organização e um trabalhador melhor remunerado e com poder maior que os demais, responsável pelo planejamento e controle das atividades de todos: o administrador. O segundo movimento também se fundamentou na divisão do trabalho, reforçando a necessidade do estabelecimento da autoridade, da disciplina, da unidade de comando, da unidade de direção, da centralização, da hierarquia, da ordem, mas inovou ao propor a necessidade de remuneração, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade como elementos fundamentais na administração, concretizando a subordinação dos interesses individuais aos gerais, contudo, fazendo os “individuais” acreditarem que os seus interesses estão contemplados no “geral” interesse da empresa, do negócio, do capitalismo.

O terceiro movimento, por sua vez, cria estruturas burocráticas a partir da concentração dos meios materiais nas mãos dos chefes, reforçando a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, e adotando a “eficiência” como critério administrativo central, com vistas a produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo (HORA, 1997, p. 36-38). Centrada no positivismo e adotando o método da administração científica, a administração escolar orientava-se pelos “princípios da racionalidade limitada; da linearidade; da influência estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais de sentido limitado” (LÜCK, 2006, p. 36). Nesta perspectiva, os problemas seriam decorrentes da falta de recursos, especialmente, humanos e financeiros. O matiz psicossocial, na teoria administrativa, surge nos anos 1920, contrapõe-se ao critério da eficiência como núcleo da administração; concebe a organização como um sistema “orgânico e natural”, no qual a administração deve realizar a “integração funcional de seus elementos componentes” com vistas à eficácia e à eficiência “técnica”. Neste caso, o administrador é visto como o “agente integrador” a serviço dos “melhores resultados”, os quais só podem ser obtidos com ordem,

equilíbrio, harmonia, integração, e é ele quem regula o processo de decisões à luz de dois critérios: eficácia e eficiência. Na educação, este matiz de pensamento preocupa-se com o alcance dos objetivos educacionais propostos, centrando-se na eficácia, haja vista que a eficiência é algo extrínseco à instituição escolar (HORA, 1997, p. 38-39). Por fim, o matiz contemporâneo da teoria administrativa defende a “efetividade” como critério validador da administração, entendido como “mensuração da capacidade de produzir a solução ou resposta desejada”. Na educação, este matiz tenta superar “as limitações da eficiência aliada a produtividade interna das organizações e a eficácia comprometida com a consecução dos objetivos”, passando a referir-se a objetivos sociais mais amplos, como o desenvolvimento econômico e social e a melhoria das condições de vida. A efetividade, como critério de desempenho, “mede a capacidade de encontrar a solução ou resposta desejada pelos participantes” e “objetivos sociais mais amplos externos ao sistema educacional”, possibilitando ultrapassar os muros da escola e aliar-se a movimentos da sociedade (HORA, 1997, p. 39-40).

Na década de 1970, no centro da crise econômica mundial, emergiram questionamentos teóricos, a partir da fenomenologia, do existencialismo, do método dialético, críticas e questionamentos dos critérios de eficiência, eficácia e efetividade na administração, estabelecendo a “relevância humana” como critério chave desta, o qual propõe que a administração deve estar articulada e limitada pela exigência de qualidade de vida humana dos participantes da organização, definida de acordo com as suas próprias opções existenciais. Trata-se de critério ético, cuja medida ocorre através da avaliação do significado, do valor, da importância e da pertinência dos atos e fatos administrativos para a vida dos participantes. No âmbito da educação, esta perspectiva está posta para os processos participativos, solidários e democráticos de administração, que seriam, em tese, os com maior possibilidade de serem relevantes para os indivíduos (HORA, 1997, p. 40-41). A perspectiva sistêmica é outra forma de compreender a administração escolar, a qual identifica a escola como um sistema social aberto, adota conceitos como “entrada” (input), saída (output), processo, produto, realimentação (feedback), e visa ao alcance do equilíbrio interno e externo, o aperfeiçoamento da estrutura da escola e a eficiência no alcance dos objetivos definidos pela sociedade. Segundo Hora (1997, p. 44-46), subjacente à concepção sistêmica está a proposta de manutenção do status quo, da flexibilidade, da adaptação, da integração e da inovação. Descritos os diferentes matizes gerais da teoria administrativa, que se voltam

fundamentalmente para a organização de empresas, Hora (1997, p. 41-42) afirma que eles têm sido aplicados à atividade específica da educação, decorrendo disto propostas de vínculo estreito entre “administração de empresas” e “administração escolar”. Para a autora, é mais que possível identificar esta como uma das tendências da administração escolar brasileira: a de adotar os pressupostos da administração de empresa na educação, sendo um de seus expoentes José Querino Ribeiro (1978). Nesta tendência, ocorre a convergência de dois movimentos: o dos teóricos da administração de empresas que têm se esforçado por elaborar referenciais teóricos generalizantes de modo que possam ser aplicados na administração de qualquer tipo de organização (seja empresa ou não) e dos teóricos da administração escolar que validaram e ainda validam as suas proposições com base nestas teorias, defendendo os mesmos padrões de eficiência e “racionalidade” das empresas para as escolas.

1.2 Críticas aos princípios de administração escolar

A crítica que foi feita à proposta de aplicar os pressupostos teóricos, metodológicos e práticos da administração de empresas à administração escolar enfatizou elementos internos e elementos externos à escola. Em relação aos elementos internos da escola, a administração escolar apresentava-se com pressupostos que se configuraram como os seus entraves, conforme elenca Lück (2006, p. 57-63):

- a) presumir previsíveis o ambiente de trabalho e o comportamento humano, para que possam ser controlados;
- b) encarar crise, ambiguidade e incerteza como “disfunções” ou “problemas” e não como situações inerentes a processos sociais;
- c) acreditar que o sucesso alcançado pode manter-se por si mesmo sem novos esforços e responsabilidades;
- d) considerar a falta de recursos como o principal impedimento à realização do trabalho e à promoção de resultados;
- e) defender a imutabilidade de modelos e ações que “estão dando certo” e a importação de modelos de ação que “deram certo” em contextos distintos;
- f) considerar os participantes cativos da organização, no caso, os professores e alunos, como peças passivas nos processos de tomada de decisão;
- g) entender “anormalidades” em relação às regras e normas como “disfunções” que devem ser reprimidas e coibidas, ou até eliminadas;
- h) atribuir ao dirigente maior, na estrutura hierárquica, o poder de tomar decisões, cabendo aos “subalternos” implantá-las;
- i) acreditar na evolução por crescimento, incremento ou agregação indefinidos (crescer sempre);
- j) ver, na objetividade, a garantia dos bons resultados e, na técnica, o seu elemento fundamental.

Segundo Lück (2006, p. 63-64), tais pressupostos seriam a própria limitação, tendo em vista que, na complexidade dos processos sociais e na interação interpessoal, fica caracterizada a “dialética entre motivações e interesses pessoais de um lado e necessidades sociais de outro, cada situação tem sua dinâmica e movimento”. Nestes processos, ao contrário do que pressupõe a administração, “crises, ambigüidades [sic] e incertezas” são inerentes, servindo até mesmo como elementos mobilizadores dos agentes e contribuindo nos processos de aprendizagem.

Em relação aos elementos internos da escola, a crítica feita, na ótica de Hora (1997, p. 44), é que a proposta de administração escolar estava articulada às determinações socioeconômicas, as quais, podemos afirmar, são hegemônicas no atual momento histórico e respondem pelo nome de “modo de produção capitalista”, baseado na propriedade privada dos meios de produção e na divisão social do trabalho, em que a grande maioria das pessoas é proprietária apenas de sua força de trabalho, a qual é transformada em mais uma mercadoria a ser posta em circulação e comércio, sujeita, como todas as outras, à concorrência e às oscilações existentes entre oferta e procura.

Esqueceram os especialistas em administração escolar que todas as relações, formas de organização e objetivos propostos pela sua ciência da “administração”, são históricas e pertinentes a este modo de produção social. O que pretendiam e muitos ainda pretendem, em última instância, é transformar a política em administração. Por outro lado, Hora destaca que a natureza do processo educativo é distinta da natureza do processo produtivo, sendo este outro aspecto a apontar a limitação da proposta de aplicar em uma escola a mesma forma de administração de uma fábrica (HORA, 1997, p. 47- 48).

Do ponto de vista da democracia, a administração escolar técnico-científica tem sido criticada pelo seu conservadorismo e pela sua limitação de visão ao pretender transformar questões que deveriam ser consideradas políticas, em questões “puramente” técnicas. O conservadorismo da concepção, já denunciado por Paro (2001, p. 124--129), decorre da aplicação da administração capitalista na escola, a qual teve origem e serve para defender os interesses do capital e dos capitalistas, de acumulação ilimitada, e não os interesses da sociedade, de democratização cada vez mais ampla de direitos.

A concepção de administração escolar técnico-científica foi predominante até meados da década de 1980, embora alguns autores, assegurem que ainda é predominante na maioria das escolas. Este dado é bastante relevante, pois, se considerarmos a história da educação brasileira, verificaremos que a concepção de administração escolar vigorou de forma absoluta, na maior parte de sua existência.

1.3 Gestão Escolar – nova nomenclatura, velhos princípios?

Assim, a partir dos anos 90, o termo administração foi substituído pelo termo gestão. Essa substituição não significa uma mera mudança terminológica, mas uma alteração conceitual ou mesmo de paradigmas, que tem sido alvo de muitas controvérsias até a contemporaneidade. Para alguns, esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado empresarial. Para muitos autores, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola. Outros, ainda, entendem que o conceito de administração é mais amplo, já que é "utilizado num sentido genérico e global que abrange a política educativa", ao passo que o termo "gestão escolar" refere-se a uma "função executiva destinada a pôr em prática as políticas previamente definidas" (BARROSO, 2001, p. 10). Importante, assinalar que, mais do que saber qual é a "melhor" designação, o que está em causa é que essa alteração sinaliza para o surgimento de uma concepção de gestão, na qual o papel do gestor é redefinido.

A gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns. No que diz respeito ao papel do diretor escolar ou gestor da escola, este deixa de ser alguém que tem a função de fiscalizar e controlar, que centraliza em si as decisões, para ser:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LÜCK, 2000, p. 16)

Ou ainda:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNIO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335).

Com a nova concepção de gestão da instituição escolar e do papel do diretor ou gestor, intensificaram-se os debates sobre a necessidade da profissionalização das pessoas envolvidas na administração escolar como condição para a melhoria da qualidade da educação. Estes debates resultaram em propostas de capacitação de dirigentes, pautadas especialmente nas competências gerenciais.

Apesar do amplo debate sobre o papel do gestor, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 (BRASIL,1996), foi aprovada em 20 de dezembro de 1996, pouco inovou em relação ao cargo de diretor escolar e contemplou apenas a formação dos profissionais com o curso de pedagogia e a forma de escolha dos dirigentes. Essa estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional. De acordo com seu artigo segundo, a educação passa a ser um dever da família e do Estado e tem por finalidade o desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A gestão escolar implica ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns. A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Um processo que precisa ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino.

1.4 O papel do gestor em uma escola democrática

O gestor escolar no cargo de diretor precisa adequar as atividades pedagógicas e administrativas de maneira a organizar o funcionamento da instituição educacional que está inserido quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar a toda

comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

É importante neste momento, refletirmos sobre os aspectos que norteiam a gestão da instituição escolar acerca de sua autonomia e democracia para o desenvolvimento de seu papel frente ao social, não estando simplesmente com a preocupação econômica e sim com o desenvolvimento humano no processo de ensino e aprendizagem. Esses parâmetros estão muito ligados à captação e aplicação de recursos financeiros para o desenvolvimento de suas atividades. Segundo Libâneo:

Integrar os aspectos material/formal do ensino e, ao mesmo tempo, articulá-los com os movimentos concretos tendentes à transformação da sociedade, eis os propósitos da pedagogia crítico-social dos conteúdos. Ela valoriza a escola enquanto mediadora entre o aluno e o mundo da cultura construída (LIBÂNEO, 2001, p. 134).

A administração escolar adota princípios da administração de empresas em função de sua similaridade de estrutura organizacional que se modifica em função de objetivos específicos.

Já o modo de administrar capitalista, ao medir a exploração do trabalho pelo capital, coloca-se a serviço da classe interessada na manutenção da ordem social vigente, exercendo, com isso, função nitidamente conservadora. Essa função não é, porém, inerente a administração em si, mas produto dos condicionantes socioeconômicos que configuram a administração especificamente capitalista (PARO, 2006, p.81).

Sabe-se que a administração escolar não está separada dos interesses e forças da sociedade, presentes em uma determinada situação histórica. De acordo com Paro (1999), ao contrário das empresas que buscam a produção de um material tangível, a escola visa um fim de difícil mensuração, pois seu caráter é de certa forma abstrata, outra especificidade da escola é que esta é uma instituição prestadora de serviços e lida diretamente com o elemento humano. O discente não é apenas beneficiário dos serviços, mas também participante de sua elaboração. E esta "matéria-prima" deve receber tratamento especial, diferente dos materiais que participam do processo de produção nas empresas em geral.

Enquanto na empresa produtora de bens e serviços em geral é bastante grande a participação relativa das máquinas e demais meios de produção em geral (...), na escola, é mão-de-obra que possui participação relativa mais elevada (PARO, 2006, p.126).

No contexto do sistema educacional em nosso País a visão mais comum e difundida atualmente é a de uma gestão escolar centralizada que busca a objetividade e divisão do trabalho, respeito à hierarquia, ou seja, aos cargos e funções de gestão, sejam eles de administrador ou pedagogo. Esses devem ser bem definidos dentro das instituições educacionais, e participação muito limitada da comunidade nos planejamentos financeiros e pedagógicos, sendo o modelo mais comum de organização escolar encontrado na realidade educacional estudada, embora já existam experiências bem sucedidas de adoção de modelos alternativos, numa perspectiva sócio crítico.

A escola e sua função social destacam as suas especificidades ao diferenciar a gestão escolar da administração empresarial. A escola, como instituição social, precisa ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Assim, sua gestão necessita ser diferenciada da administração em geral, e, particularmente, da administração empresarial.

As instituições escolares, criadas para ser o espaço de formação dos futuros dirigentes de nossa sociedade, tornaram-se hoje o local de formação de homens e de mulheres, abrigando no mesmo espaço seres humanos em processo de desenvolvimento político social para sua atuação dentro de particularidades individuais. Estamos no mundo e por isso nossas ações o atingem e, a partir disso, construímos nossa educação. A educação é aqui entendida como processo de criação, inovação e apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem. Dessa forma, a escola torna-se espaço privilegiado de produção e de transformação do saber sistematizado. As práticas e ações que a organizam devem ser eminentemente educativas, de forma a atingir os objetivos da instituição: formar sujeitos participativos, críticos e criativos.

O gestor de uma escola pode ser considerado como um maestro regendo sua orquestra, mas tem de ser levado em conta que suas mãos são ampliadas pelo grupo que o rodeia. Um bom gestor deve ser um líder e agregar as seguintes atitudes: estar sempre preocupado com os resultados da aprendizagem; participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente; conversar com alunos e funcionários para detectar problemas e níveis de satisfação e ouvir sugestões; ser um construtor de consensos, mas estar sempre aberto a novas ideias e a diversidade, aceitando opiniões e novas propostas; ser audacioso o suficiente para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade de ensino e principalmente manter as questões burocráticas em dia para que com isso possa fazer um trabalho de qualidade no que tange ao ensino e aprendizagem.

Cabe destacar ainda que quando a gestão democrática é praticada o gestor não é sozinho, existe uma equipe que o auxilia e acaba dividindo as responsabilidades pelas ações no contexto escolar.

2 MECANISMOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Após a implantação da Gestão Democrática na Escola Pública muita coisa mudou na maneira de se administrar, pois isso deu mais autonomia ao gestor para desenvolver o seu trabalho, porém se analisarmos de maneira mais profunda esta autonomia em alguns casos transformou-se em poder pessoal sendo às vezes intransigente, por exemplo, quando o gestor limita a participação dos pais, alunos e professores nas tomadas de decisões, pois a Gestão Escolar Democrática somente se efetiva com a participação maciça de todos os meios da comunidade escolar, porém fazer com que essa participação ocorra é um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores.

Nesse sentido GADOTTI (2001) afirma que de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia. Para este autor, o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Desse modo, no decorrer desse capítulo verificamos quais são os mecanismos fundamentais, importantes para a consolidação de uma gestão democrática.

A LDB (BRASIL 1996), ao estabelecer e regulamentar as diretrizes gerais para a educação, em seu Artigo 14 define as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, 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.

Esses dois princípios definidores da gestão democrática do ensino público evidenciam a participação tanto dos profissionais da educação quanto da comunidade em colegiados diretivos escolares como meio de tomada de decisões na escola, incitando um trabalho coletivo, articulado e dialógico. Nesse sentido, a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada, cujos fins são expressos no Art. 205 da Constituição Federal do Brasil de 1988:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A mesma finalidade está presente na LDB (BRASIL,1996), em seu Artigo 2º:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O Artigo 9º da LDB (BRASIL,1996), em cumprimento ao Artigo 214 de Constituição Federal, dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2014) resguardando os princípios constitucionais, inclusive de gestão democrática. Por isso, o PNE está sustentado em três eixos:

- I. a educação como direito inalienável do cidadão;
- II. a educação como alavanca do desenvolvimento socioeconômico e cultural;
- III. a educação como instrumento imprescindível de enfrentamento da pobreza.

Cabe ressaltar que o PNE (BRASIL, 2014) abrangente de toda a educação, trata dos diferentes níveis e modalidades da educação escolar, bem como da gestão, do financiamento e dos profissionais da educação. O Plano traz objetivos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e avaliados a cada dez anos, tendo em vista a democratização da educação em nosso país.

No que concerne à gestão democrática, no artigo 2º do PNE (BRASIL, 2014) está definido no em seu inciso VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

Embora a finalidade expressa nas legislações seja clara, considera-se que na prática a escola não vem conseguindo atingi-la, pois o que se tem verificado é que, quando a escola se dedica a constituir instrumentos de democratização, muitas vezes o

faz buscando o diálogo e a participação das pessoas na gestão da escola por meio da organização formal de espaços de representação, os quais, por mais importantes que sejam não são suficientes para conduzir a educação ao necessário avanço democrático. Sobre isso Saviani (2008, p. 39) fala que “quando mais se fala em democracia no interior da escola, menos democrática é a escola”. Isto porque, a participação tem que se dar no sentido de buscar assegurar os fins mais amplos da educação previstos na Constituição (BRASIL,1988) e LDB (BRASIL,1996).

Portanto, ao se tratar de gestão democrática, ela necessita envolver aspectos administrativos tendo em vista, sobretudo, o desenvolvimento pedagógico, ou seja, que a participação coletiva, crie condições favoráveis ao ensino e à aprendizagem, redirecionando o pensar e o fazer pedagógico. Nesse sentido Hora diz que:

Uma forma de encarar a democratização da escola é considerá-la como o desenvolvimento de processos pedagógicos significativos, pela adoção de um currículo concreto e vivo que garantam a permanência do estudante no sistema escola, eliminando e impedindo o processo de exclusão representado pela evasão e repetência (HORA, 2007, p. 51).

A democratização da sociedade pressupõe mesclar a democracia representativa com a democracia direta; a democratização da gestão escolar pressupõe o mesmo: é imperativo que se ampliem os espaços de participação direta e que ocorra o acompanhamento e o comprometimento mútuo de representantes e representados. A democracia direta, como esclarece Bobbio (2011, p. 154), contempla todas as formas de participação no poder, que não se resolvem numa ou noutra forma de representação (nem a representação dos interesses gerais ou política, nem a representação dos interesses particulares ou orgânica): a) o governo do povo através de delegados investidos de mandato imperativo e portanto revogável; b) o governo de assembleia, isso é, o governo não só sem representantes irrevogáveis ou fiduciários, mas também sem delegados; c) o referendium.

Neste sentido, poderíamos elencar algumas das várias possibilidades de espaços de participação direta na gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola:

- a) Conselho Escolar, Associação de Pais e Professores, Grêmios Estudantis, eleitos através do voto pela comunidade escolar, mas investidas de mandato revogável;
- b) Orçamento escolar participativo;

- c) Conselho de classe participativo;
- d) Planejamento participativo;
- e) Formação continuada participativa;
- f) Projetos político-pedagógicos e regimentos escolares construídos, vivenciados e avaliados participativamente;
- g) Assembleias escolares consultivas e deliberativas;
- h) Avaliação institucional participativa. (EVANGELISTA; MORAES; SHIROMA, 2004, p.41)

Essas formas de participação constituem avanços institucionais na perspectiva da democratização da gestão. São movimentos que reconhecem os agentes do cenário educacional “como cidadãos, ‘empoderados’ de seus legítimos direitos individuais, coletivos, sociais e políticos” (LUCE; MEDEIROS, 2006, p. 24).

Enquanto a própria escola não criar mecanismos para assegurar a participação da comunidade escolar, esta continuará sendo apenas utopia de alguns e retórica de outros. Para promover a participação, além da equipe diretiva e dos professores estarem convencidos da sua importância, como já foi referido anteriormente, é preciso identificar os condicionantes que a obstaculizam e agir no sentido de superá-los, substituindo a cultura autoritária da escola pela cultura da participação.

Dentre os mecanismos elencados, a seguir, destacaremos os seguintes: Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico (PPP), por julgar esses meios como formas de assegurar e promover os demais espaços para a democratização da gestão escolar.

2.1 O Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político-Pedagógico de uma escola é o instrumento teórico-metodológico, definidor das relações da escola com a comunidade a quem vai atender, explícita o que se vai fazer, para que se vai fazer, para quem se vai fazer e como se vai fazer.

É nele que se estabelece a ponte entre a política educacional federal, estadual, municipal e os anseios da comunidade escolar, por meio da definição dos princípios, dos objetivos educacionais, do método de ação e das práticas que serão adotadas para favorecer o processo de desenvolvimento e de aprendizagem das crianças e adolescentes da comunidade.

Seu desenvolvimento requer reflexão, organização de ações e a participação de todos: professores, funcionários, pais e alunos, num processo coletivo de construção.

Sua sistematização nunca é definitiva, o que exige um planejamento participativo, que se aperfeiçoa constantemente durante a caminhada.

Nenhuma escola poderá alcançar objetivos significativos, para os alunos e comunidade na qual se encontra inserida, se não tiver um projeto que norteie e dê suporte para a ação de cada um de seus agentes. É a partir da definição da identidade da escola, da concepção de homem e de sociedade pelo coletivo de profissionais que trabalham na escola com a participação da sua comunidade que será possível garantir a unidade pedagógica necessária para que a escola cumpra sua função: socializar o saber historicamente acumulado, oportunizando as classes subalternas a compreensão crítica das relações sociais de que fazem parte. É nesse sentido que se objetiva tornar a escola mais autônoma, fortalecendo o poder de controle e cobrança da sociedade civil, dos deveres que o Estado tem para com a educação pública.

Nesse sentido, uma das condições indispensáveis para que o Projeto Político Pedagógico seja construído é, sem dúvida, a formação continuada de todos os profissionais que trabalham na escola, pois é ela que possibilitará o maior nível de incorporação dos elementos caracterizadores do projeto definido coletivamente.

A necessidade de sua efetivação na escola requer aproximação conceitual e um trabalho que promova uma relação teórico-prática com qualidade cada vez maior, pois o que se deseja é a práxis transformadora que podem levar à emancipação humana no sentido mais amplo.

A medida que todos forem envolvidos na reflexão sobre a escola, sobre a comunidade da qual se originam seus alunos, sobre as necessidades dessa comunidade, sobre os objetivos a serem alcançados por meio da ação educacional, a escola passa a ser sentida como ela realmente é, de todos e para todos.

O participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, a ação de cada ator social que nela se encontra adquire novo significado, porque se passa a conhecer o que fazer, porque fazer, para que, para quem fazer e como fazer.

2.2 Conselho Escolar

O conselho escolar trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo.

Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola.

Portanto, o conselho escolar **precisa** ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva. A configuração do conselho escolar varia entre os estados, entre os municípios e até mesmo entre as escolas. Assim, a quantidade de representantes eleitos, na maioria das vezes, depende do tamanho da escola, do número de classes e de estudantes que ela possui.

DOURADO nos ajuda a compreender o pensamento quando diz que:

Por gestão da escola, entende-se, portanto, a articulação entre as condições físicas, materiais e pessoais, pedagógicas e financeiras que possibilitam as mediações indispensáveis à efetivação da tarefa precípua da escola, entendida como espaço de socialização e problematização da cultura, especialmente, do saber historicamente produzido. (DOURADO, 2003, p. 16).

O conselho escolar é um mecanismo da gestão democrática que precisa ser explorado em sua plenitude, pois é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado, principalmente na característica de propiciar a participação da comunidade escolar nas reflexões sobre o trabalho pedagógico desenvolvido pela escola. Tal ampliação, caso seja realizada, caminhará em direção a uma gestão democrática verdadeira, pois estará atrelada efetivamente com os interesses da comunidade escolar. Ainda, é importante destacar que a implantação da gestão democrática dentro das escolas públicas brasileiras, atribui aos Conselhos Escolares a função de revitalizar a escola, transformando-a numa entidade que atenda aos anseios da comunidade.

O conselho escolar constitui-se no órgão máximo de direção, sendo a gestão o processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas, efetivando o envolvimento da comunidade, no âmbito da unidade escolar, baseada na legislação em vigor e nas diretrizes pedagógicas.

Enfim, cabe ressaltar que a cultura participativa da escola pode ser fortalecida com o bom uso dos mecanismos institucionais de participação que já existem, a exemplo do PPP e do Conselho Escolar, como também pelo empenho criativo na construção de outros espaços participativos, de acordo com a realidade e os anseios da comunidade escolar.

3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA

Como já se pode observar, as mudanças que ocorreram no mundo, referentes ao padrão econômico da acumulação de capital, estão intimamente ligadas às alterações nos modelos de gestão propostos para a esfera pública educacional. Apesar de nossa Carta Magna de 1988 já ter preconizado a gestão democrática como preceito constitucional, seu processo de implementação só ganhou força a partir da década de 1990, quando o advento da globalização tornou-se mais presente em nossa realidade. Calcada nos ideais neoliberais que privilegia a esfera econômica, a globalização, entendida como um processo de integração mundial via internacionalização de capital, difundiu para o mundo a fórmula do crescimento econômico pautado no redimensionamento estatal com redução nos investimentos públicos, reformas administrativas, estabilização fiscal, diminuição do crédito interno e das barreiras de mercado (Coelho, 2009).

Porém nem todas as escolas públicas conseguiram acompanhar essas inúmeras transformações, alguns entraves disso se refletem em vários fatores, dentre eles destacamos que ainda, em algumas escolas os recursos tecnológicos ainda não chegaram, ou se chegaram não funcionam como deveriam, devido à falta de sinal na internet, ou ainda falta de manutenção dos equipamentos. Outro aspecto negativo é que as escolas possuem pouca segurança até mesmo para seus alunos como para proteger o seu patrimônio o que faz do processo educacional andar abaixo da realidade do mercado.

Não podemos deixar de incluir a família como parte do desenvolvimento da escola, porém pais participativos, infelizmente, são minoria, a grande parcela desse segmento só vão até a escola por meio de convocação, para receber alguma reclamação. Outro ponto para ser frisado, são as formações continuadas dos professores, pois um profissional da área da educação tem de estar sempre em processo de transformação e estar sempre ao par das mudanças advindas das transformações, só que para isso acontecer os mesmos precisam de recursos próprios que muitas vezes não possuem para se aperfeiçoarem e isto leva ao ponto de ainda muitos profissionais na área da educação estar ainda atrelados à cartilha e isto reflete é no aluno que precisa de uma pessoa que os encaminhe para um futuro melhor. Muitas vezes o trabalho de um professor torna-se lento pois a responsabilidade prazerosa choca-se com a do próprio docente.

A realidade é cruel, porém precisa ser descrita para que se entenda o atual contexto educacional que vivenciamos, assim apresentamos a análise dos dados coletados, para tanto, como meio de contextualizar a escola onde foi realizada a pesquisa, analisamos, primeiramente, de forma breve e sucinta, o seu Projeto Político Pedagógico.

3.1 A Gestão Democrática na EMEF Benoni Rosado

Para verificar como está acontecendo a gestão democrática em uma escola pública foi selecionado a Escola Municipal de Ensino Fundamental Benoni Rosado, situada na zona urbana, possui o ensino fundamental completo, atendendo a aproximadamente 200 alunos, contando com 23 professores e 5 funcionários. A escola dispõe de uma infraestrutura razoável, pois há carência de um refeitório, biblioteca e sala de informática ampla.

Esse educandário surgiu em 17 de setembro de 1993, para atender a demanda dos alunos do bairro em que está inserida, pois os mesmos tinham que se deslocar para outros bairros para estudar. A partir da análise do seu PPP, constatou-se que a escola tem como objetivo construir, com a comunidade relações interdisciplinares e transdisciplinares que visam desenvolver o espírito crítico e a oralidade do educando, através da construção do conhecimento formal e tecnológico, contribuindo para a formação de um cidadão comprometido, ético, consciente do seu papel e atuante na sociedade.

Assim, pode ser percebido que essa escola está realmente preocupada com a formação de alunos - cidadãos e conscientes de seus deveres e direitos perante a sociedade, exemplo disso pode ser constatado através de como foi elaborado o PPP vigente. Em 2009, para a construção desse documento foram realizadas diversas reuniões com toda a comunidade escolar, devido ao baixo comparecimento dos pais e alunos foram formulados questionários para que eles pudessem expor a sua opinião. A maioria dos professores participou ativamente, através das reuniões semanais que foram promovidas na época para esse fim. O PPP foi implementado em 2010 e ainda não houve nenhuma revisão.

Os princípios norteadores da ação pedagógica desse estabelecimento de ensino são: o poder descentralizado, sendo reconhecida a ação como compromisso de todos, teoria questionadora da prática, construção coletiva do conhecimento, participação e

engajamento da comunidade escolar em prol do bem da escola, cooperação entre todos, prática da inclusão, valorização do ser humano, prática de uma cultura de paz, dialogicidade e promoção da vida em todas as suas dimensões;

A escola é aberta para todos os tipos de projetos escolares e parcerias para acrescentar e levar os alunos a uma melhor informação e conhecimento para o desenvolvimento de cidadãos. Há alguns projetos e parcerias como: Projeto Mais Educação (que inclui as oficinas de Teatro, Dança, Educação Ambiental, Recreação e Letramento, em turno inverso); Projeto Hora do Conto; Projeto de Informática Educativa (somente para os alunos dos anos iniciais); Parceria com a Universidade de Passo Fundo para o desenvolvimento do projeto de escovação bucal.

Desse modo, pode-se perceber que os projetos de cunho social com temas atuais, polêmicos e ambientais promovem a criatividade e esforço dos alunos e a interdisciplinaridade. Ainda, cabe salientar as seguintes ações previstas no PPP dessa escola: formação continuada dos professores; promoção de atividades culturais; realização de visitas e passeios; resgate da participação dos pais; construção do ginásio para práticas esportivas e outros eventos;

Na metodologia consta que a prática pedagógica deve buscar a sistematização através do processo de ação-reflexão-ação, onde a ação é teorizada e incorporada, assim, busca-se refletir e incorporar a teoria e conseqüentemente a prática desejada.

Na parte final do PPP, está descrito que a avaliação desse documento seria feita anualmente, registrando as alterações necessárias, pelo que se constata isso não é realizado, uma vez que não foi realizada nenhuma alteração desde a implementação do mesmo. Assim fica a dúvida, será que realmente a escola cumpre com as demais proposições? Ou estão no PPP apenas para bonito?

Essa indagação pode ser respondida a partir da coleta de dados realizada com os alunos dos anos finais do ensino fundamental (8º e 9º ano), pois quando inqueridos se sabiam o que é uma gestão democrática, 92% responderam que sim, 8% responderam que não, quando indagados se consideravam a gestão da sua escola como democrática, 17% respondeu que não, 73% responderam que sim. Esses dados deixam claro que há alunos que estão se sentindo excluídos das tomadas de decisões da escola. Cabe destacar que antes de iniciar a pesquisa conversamos sobre gestão democrática, os alunos conceituaram a seu modo esse termo, também foi explicado o porquê da pesquisa e a sua importância do estudo para a comunidade escolar.

Quanto ao grau de importância de uma escola democrática, a grande maioria, 92%, julga muito importante, enquanto 4% acha que é pouco importante e 4% pensa que não tem importância. Nesse mesmo viés foi indagado se a escola democrática desempenha um papel social melhor, diante disso 92% dos alunos afirmaram que sim, enquanto que 8% assinalou talvez.

A respeito da participação da família na escola, quando inqueridos sobre a existência de uma Associação de Pais e Professores/Conselho Escolar, todos responderam que sim, porém quando questionados sobre participação dessa Associação na gestão escolar 71% respondeu que sim, 21% às vezes e 8% disse que não. Percebe-se assim que essas estão presentes nas atividades da escola.

Sobre a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico 88% dos alunos afirmam que não participaram dessa construção, apenas 4% afirmam que fizeram parte da elaboração desse importante documento e 8% explicam que foram convidados, porém não quiseram participar. Essa porcentagem elevada de excluídos na elaboração desse importante documento evidencia a necessidade de atualizar o PPP anualmente, incluindo assim os anseios dos alunos que por frequentarem os anos iniciais acabaram sendo deixado de lados.

Ainda, percebe-se através das respostas descritivas, referente à última questão, “o que você gostaria que mudasse na direção da escola? Deixe sua sugestão para uma escola mais democrática”, que esses alunos querem ser ouvidos, pois dentre os 12 que responderam essa questão, 11 sugerem a criação do grêmio estudantil.

Um dos entrevistados respondeu de maneira mais completa, colocando que “gostaria que a diretora ouvisse mais os alunos sobre o que eles queriam, recreio, grêmio estudantil, festas temáticas, suco na merenda [sic]”.

Percebe-se a partir dessas respostas uma unicidade e convergência de opiniões, resultado de que no ato da entrevista eles entraram em um acordo sobre o que iriam escrever. Também fica evidente que os alunos querem e desejam ter uma maior participação na gestão da sua escola, bem como, sabem qual é o mecanismo que pode ser usado para o exercício da sua cidadania, nesse sentido Gomes afirma que:

A segunda função do processo de socialização da escola é a formação do cidadão/ã para sua intervenção na vida pública. A escola deve prepará-los para que se incorporem à vida adulta e pública, de modo que se possa manter a dinâmica e o equilíbrio nas instituições, bem como as normas de convivência que compõem o tecido da comunidade humana. (1998, p. 15)

Salientamos que os questionários foram entregues para 25 alunos do 8º e 9º ano do ensino fundamental da sendo que dezesseis alunos responderam na íntegra, doze deixaram de responder a pergunta descritiva (aberta) e um deles se recusou a responder o questionário, alegando não ter vontade. Quanto à identificação desses alunos, não é possível identificá-los, uma vez que para garantir que houvesse veracidade e sinceridade em suas opiniões não exigimos que eles colocassem seus nomes.

A escolha desse segmento para a coleta de dados justifica-se por esse muitas vezes ser o menos ouvido, assim, pois, não raras as ocasiões, é esquecido que o aluno é reflexo do que os pais pensam e também carrega consigo a opinião do professor, pois se de alguma forma esses não estão contentes com algo, acabam transmitindo isso ao educando, que assimila essas informações e concebe a sua própria opinião.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a participação da comunidade na consolidação da gestão democrática através de um estudo de caso em uma escola municipal de Passo Fundo, RS, em que buscou conhecer as concepções dos alunos a respeito da qualidade da educação, da gestão escolar e da participação da comunidade na gestão.

A análise dos dados coletados na realidade escolar nos levou ainda a compreender que a participação da comunidade escolar é um tanto quanto tímida, além disso, percebe-se que a opinião dos alunos é pouco solicitada, as decisões ficam apenas a cargo dos professores e dos pais que comparecem às reuniões periódicas. Porém são atitudes simples, como o cardápio da merenda, que fazem com que o estudante se sinta importante, que fazem com que a ida a escola não seja apenas por obrigação, mas que o educandário seja um espaço para a construção de seu perfil de cidadão.

Pode parecer difícil chegar a uma realidade assim, porém não é, pois como vimos temos vários mecanismos que viabilizam a participação dos educandos na gestão democrática. Sabemos que chegar a ter uma escola que reúne as características de um ambiente escolar democrático é uma tarefa árdua e contínua que deve ser a principal incumbência da gestão, se esta se fizer também democrática.

Assim, apesar de reconhecer na realidade analisada, a estreita relação entre a Associação de Pais e Professores/Conselho Escolar e , o que demonstra que está sendo promovida a participação dos pais na gestão escolar, faz-se urgente e salutar que se crie um organismo representativo do corpo de alunos para que os mesmos tenham vez e voz nas decisões, e atuem como força paralela junto ao Conselho Escolar, uma vez que por serem menores de idade, os alunos são impedidos legalmente de participarem da sua composição.

Conclui-se, portanto, que a escola analisada tem como proposta uma Gestão Democrática, onde as pessoas que fazem parte da Comunidade Escolar têm autonomia e liberdade de ação, e que embora apresente algumas falhas, está em busca da efetivação da gestão democrática. Desta forma observa-se que os objetivos propostos foram alcançados. Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa, possam incentivar a continuidade do processo democrático nas escolas ou propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988**. DF, Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html>. Acesso em 30 out. 2014.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília/DF, 1996.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília/DF, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

EVANGELISTA, Olinda; MORAES, Maria Célia Marcondes; SHIROMA, Eneida Oto. **Política Educacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GRACINDO, Vinhaes Regina. **Os Conselhos Escolares e a Educação com Qualidade Social**. IN *Gestão Democrática da Educação* Ministério da educação. BOLETIM, 19, out. 2005.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 2. ed., Campinas: Papirus, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2003.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências**. In: _____ (orgs.). *Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. et al. **A escola participativa e trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

_____. **Administração Escolar e Transformação Social**. In: _____. *Administração Escolar: introdução crítica*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2003, p. 123-168.

_____. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA JÚNIOR, C.A. **O espaço da administração no tempo da gestão**. In: MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S.C. (Org.). *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 199-211.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para professores e pais/responsáveis

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE PASSO
FUNDO

Pesquisadora responsável: Daniela O.Almeida Busch

Orientadora: Profa. Dr. Marta de Azeredo

Prezado senhor (a), solicito que você responda com objetividade e sinceridade ao questionário, o qual faz parte da pesquisa que estou desenvolvendo no curso de Especialização em Gestão Educacional à distância da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que tem como objetivo analisar como se a Gestão Democrática em uma Escola Pública de Passo Fundo – RS .

QUESTIONÁRIO

1) Você sabe o que é uma gestão democrática?

Sim Não

2) Sua escola possui uma gestão democrática?

Sim Não

3) Qual o grau de importância da escola democrática?

Muito importante Pouco importante Não tem importância

4) Uma escola democrática desempenha um papel social melhor?

Sim Não Talvez

5) Existe Associação de Pais e Professores ou Conselho Escolar na sua escola?

Sim Não

6) A associação participa da gestão da escola?

Sim Não Às vezes

7) Você participou da construção do Projeto Político Pedagógico da sua escola?

Sim Não Fui convidado mas não participei

8) O que você gostaria que mudasse na direção da escola e deixe sua sugestão para uma escola mais democrática?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Como pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Educacional à distância na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), estou desenvolvendo a pesquisa **GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA: A VISÃO DOS ESTUDANTES** sob a coordenação da Profa. Profa. Profª. Dr. Marta Roseli de Azeredo.

O referido trabalho tem como objetivo refletir sobre a presença do modelo de gestão democrática efetivado em uma escola pública de Passo Fundo.

Para tanto, eu, Daniela Oliveira Almeida Busch, pesquisadora responsável, comprometo-me em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone (54) 9674-9005 ou por e-mail daniibusch@gmail.com.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as dúvidas, espero a devida permissão do(a)

Em caso positivo, solicito a utilização das falas do(a) acima citado, sem identificação do nome, apenas com nome fictício, na monografia de conclusão de curso e publicações associadas. Então, cientes do escrito acima, assinam as pessoas envolvidas:

Pesquisador: _____

Estudante Participante (entrevistado): _____

TIO HUGO, 21 DE OUTUBRO DE 2014.