

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**CONCEPÇÕES DE GESTÃO NAS MONOGRAFIAS DO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
DA UFSM**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Caroline Schütz

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**CONCEPÇÕES DE GESTÃO NAS MONOGRAFIAS DO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
DA UFSM**

por

Caroline Schütz

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, do Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional.**

Orientador (A): Prof^ª. Dr^a. Deisi Sangoi Freitas
Co –Orientador: Prof. Dr. Celso Ilgo Henz

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Programa de Pós-Graduação em gestão Educacional**

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

**CONCEPÇÕES DE GESTÃO NAS MONOGRAFIAS DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM**

elaborada por
Caroline Schütz

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Deisi Sangoi Freitas, Dr^a.
(Presidente/Orientador(A))

Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)
(Co-Orientador)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr^a. (UFSM)

Hamilton de Godoy Wielewicki, Mestre. (UFSM)

Santa Maria, 09 de fevereiro de 2007.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado a todas aquelas pessoas que direta ou indiretamente me ajudaram nesta jornada. Quero a todas vocês dizer do fundo do meu coração, **MUITO OBRIGADA POR TUDO**.

Mas, existem algumas que foram muito especiais, que me ajudaram, dando força para que eu não desistisse nem perdesse as esperanças. Por isso **ADRIANO** te digo, muito obrigada por todo apoio que me deste para ingressar nesta especialização, a qual sem sua ajuda, não sei se estaria hoje defendendo esta monografia.

Professora **DEISI**, minha querida orientadora, sem a qual nada teria se tornado realidade, obrigada por toda ajuda, apoio e injeções de ânimo.

Ao professor **CELSO**, o qual nunca mediu esforços para ajudar-me tirando minhas dúvidas, obrigada por tudo.

A minha amiga **ANA CÂNDIDA** que muita paciência teve para fazer as correções desta monografia, obrigada amiga, valeu mesmo.

Colegas como **GILDA, SABINE, CHARLENE,**, dentre outras que também sempre estiveram ao meu lado, esclarecendo dúvidas, trocando idéias, também o meu muito obrigada.

AOS MEUS PAIS, MARIA e ITAMAR e AOS IRMÃOS, NANDA, NANDO E ALESSANDRA, obrigada por estarem sempre ao meu lado, **AMO MUITO VOCÊS**.

Mas, apesar de todos que sempre estiveram ao meu lado, o meu muito obrigada vai principalmente para aquele que esteve do meu lado dia e noite durante esta jornada, agüentando todo o meu mau humor, principalmente quando não conseguia fazer alguma coisa, ou estava em cima do laço para entregar algum trabalho, ou a própria monografia, aquele que muitas coisas teve de ouvir, sem ter culpa, somente por que eu estava nervosa e tinha que descontar em alguém, aquele que me consolava quando eu ficava aos prantos achando que não ia conseguir, aquele que dia após dia acreditou em mim, e sempre disse que acreditava no meu potencial, dizendo que eu era muito capaz. **DANIEL, OBRIGADA POR TUDO, TE AMOOOO** muito meu gordinho.

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

CONCEPÇÕES DE GESTÃO NAS MONOGRAFIAS DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM

AUTORA: CAROLINE SCHÜTZ

ORIENTADOR(A): DEISI SANGOI FREITAS

CO – ORIENTADOR: CELSO ILDO HENZ

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 09 de fevereiro de 2007.

Este trabalho apresenta uma análise das diferentes concepções de gestão a partir de monografias defendidas no curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM. Num universo de noventa monografias defendidas no período de 2001 a 2005, destas foram selecionadas trinta e nove para serem lidas e discutidas. Dentre as bibliografias utilizadas destacamos em especial dois teóricos, a saber, Benno Sander e José C. Libâneo como principais referências no desenvolvimento do trabalho. Assim, com as diferentes concepções de gestão de Libâneo (2005), e com os dois quadros organizados a partir das monografias lidas, foi possível analisar o que cada especialista entendia por gestão educacional, ou seja, mais precisamente buscamos entender quem eram os gestores educacionais para cada um deles, e mapear as suas diferentes concepções. O trabalho está dividido em cinco capítulos: o primeiro faz uma breve apresentação do trabalho, o segundo traça um apanhado histórico sobre a Gestão Educacional, o terceiro fala sobre a metodologia usada para a realização deste, o quarto trata da análise dos dados da pesquisa e, por fim, o quinto traz as conclusões da pesquisa que sinalizam para uma concepção de gestão ainda muito voltada para a concepção tradicional de gestão.

Palavras-chave: Gestão Educacional, Participação, Gestão Democrática.

ABSTRACT

**Monograph of Specialization
Program Graduation in Educational Management
Federal University of Santa Maria**

**THE DIFFERENT CONCEPTIONS OF EDUCATION ADMINISTRATION FOUND
IN MONOGRAPHS OF THE COURSE OF SPECIALIZATION IN EDUCATION**

ADMINISTRATION OF UFSM

AUTHOR: CAROLINE SCHÜTZ

ADVISOR: DEISI SANGOI FREITAS

CO-ADVISOR: CELSO ILDO HENZ

Date and Place of the Defense: Santa Maria, February 09, 2007.

This work presents an analysis of different management conceptions starting from defended monographs in the course of Specialization in Education Administration of UFSM. In a universe of ninety monographs defended in the period from 2001 to 2005, thirty nine were selected to be read and discussed.

Among the used bibliographies we especially detached two authors, namely, Benno Sander and José C. Libâneo as main references in the development of the work.

Thus, with the different conceptions of administration of Libâneo (2005), and with two charts organized based on information from the read monographs, it was possible to analyze what each specialist understood as education management, in other words, we intended to understand more precisely who were the education managers for each one of them, and to map their different conceptions.

The work is divided in to five chapters; the first makes a brief presentation of the work, the second is a historical report on the Education Administration, the third discusses the methodology used for the accomplishment of the present monograph, the fourth the deals with analysis of the data of the research and finally the fifth presents conclusions of the research that signal a concept of management still so directed to the traditional conception of administration.

Keywords: Education administration, Participation, Democratic administration.

SUMÁRIO

INICIANDO A DISCUSSÃO.....	8
1.1 Justificativa e Objetivos.....	8
2.APANHADO HISTÓRICO SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL.....	10
3 COMO REALIZAMOS A PESQUISA	20
3.1 Sujeitos da pesquisa/ espaço da pesquisa.....	20
3.2 Procedimentos para a coleta de dados.....	21
3.3 Análise dos dados coletados.....	22
4 CATEGORIAS DE REFERÊNCIA.....	23
5 ANALISANDO OS DADOS.....	33
5.1 1° Bloco - Monografias defendidas no ano de 2001.....	33
5.2 2° Bloco - Monografias defendidas no ano de 2002.....	34
5.3 3° Bloco – Monografias defendidas no ano de 2003.....	35
5.4 4° Bloco – Monografias defendidas no ano de 2004	36
5.5 5° Bloco – Monografias defendidas no ano de 2005.....	38
6 ALGUMAS CONCLUSÕES.....	41
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
APÊNDICE A - Citações de autores usados nas monografias do curso de gestão educacional da UFSM no período de 2001 a 2005.....	45
APÊNDICE B - Citações de especialistas em gestão educacional em suas monografias	59

1 INICIANDO A DISCUSSÃO

1.1 Justificativa e Objetivos

As dificuldades que apresento em relação à questão da gestão educacional vêm da minha formação, licenciatura em Matemática, curso no qual nada sobre este assunto foi apresentado ou discutido, e também devido a minha pouca convivência na escola como professora/ estagiária, que foi apenas de alguns meses durante o estágio curricular.

A procura por este curso de Especialização em Gestão educacional não se deu somente devido a dificuldades para entender tais conceitos, mas sim por um contexto mais amplo, ou seja, com visões muito restritas sobre a educação; sentia-me angustiada por pouco saber sobre a teoria educacional. Saber apenas matemática para dar aulas não me era suficiente. Precisava ir além, necessitava compreender um pouco mais sobre educação. Saber me expressar sobre assuntos diversos neste meio fazia falta, por isso; resolvi fazer esta especialização.

Com o início do curso é que comecei a ver a complexidade envolvida nesse meio, especialmente em termos conceituais. Assim, junto com minha orientadora, optei por fazer um estudo para compreender de forma mais ampla tais conceitos.

Deste modo, este estudo surgiu com a intenção de compreender, em termos conceituais, a questão da gestão educacional. Por isso resolveu-se fazer um estudo a partir das monografias do curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM, de modo a mapear as diferentes concepções sobre o assunto, a partir das monografias dos especialistas que por ali passaram.

No princípio da pesquisa, foram realizadas leituras no sentido de construir embasamento teórico, como Benno Sander, Vitor Paro, João C. Libâneo, entre outros, os quais foram úteis, se não para esclarecer os assuntos, pelo menos para deixar com mais dúvidas. Feitas tais leituras, partiu-se para as monografias, as quais foram defendidas no período de 2001 a 2005, anos que compreendiam o atual curso de Especialização em Gestão Educacional. Percebeu-se que estas eram num total de noventa e quatro monografias, o que constituía um universo muito grande para análise; a seleção das monografias se deu de forma a separar as que acreditava-se estarem mais relacionadas com a gestão educacional. Ao ler os resumos destas, percebeu-se que muitas delas tratavam de vários assuntos educacionais, sem dar ênfase maior à questão da gestão educacional. Assim, foram separadas todas que

continham no título ou no resumo a palavra gestão, e de um universo de noventa e quatro monografias restaram trinta e nove.

Foram lidas, então, monografia por monografia, e anotados em quadros todos os trechos os quais pudessem fornecer pistas sobre o tipo de concepção de gestão apresentado pelos especialistas, isto foi feito principalmente através da tentativa de identificar os gestores educacionais para cada um deles. Isto se tornou importante, pois, como afirma Libâneo (2005) a questão de quem são os gestores educacionais nos mostra que tipo de concepção se tem. Como algumas monografias não explicitavam, nem davam alguma idéia de quem eram estes gestores, optou-se por fazer um outro quadro para análise, no qual foram colocadas citações usadas por estes autores para explicar a gestão educacional, a democracia e a participação, para dessa forma identificar, que tipo de concepção estes especialistas apresentam.

Assim, o objetivo maior deste trabalho foi mapear as diferentes concepções de gestão educacional, a partir da análise de quem eram os gestores na escola para cada um destes especialistas, sendo que estes foram alunos do curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM. Os conteúdos analisados estavam presentes nas monografias produzidas nos anos de 2001 a 2005.

2 APANHADO HISTÓRICO SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL

Neste capítulo pretende-se resumidamente apresentar um panorama geral do que se tem chamado de gestão educacional¹ e, a partir deste, analisar os trabalhos desenvolvidos por especialistas em suas monografias de 2001 até 2005, no curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM, de forma a perceber as variações no tipo de concepção de gestão que ali se fazem presentes.

Para tanto, é de grande importância que se faça um resgate histórico sobre o pensamento administrativo da educação na América Latina, principalmente no Brasil, para entendermos a evolução das práticas administrativas educacionais, chegando no que hoje se compreende por gestão educacional.

De acordo com Sander (1995), a história da administração da Educação passou por cinco etapas principais até chegar aos dias atuais, ou seja, passou pelo Enfoque Jurídico, Tecnocrático, Comportamental, Desenvolvimentista e Sociológico, as quais serão abordadas a seguir para que se tenha uma melhor compreensão sobre a administração educacional atual.

Segundo Sander (1995, p. 7), “as referências feitas à administração da educação latino-americana durante o período colonial até as primeiras décadas do século XX utilizaram um enfoque jurídico. O enfoque era essencialmente normativo e estreitamente vinculado à tradição do direito administrativo romano, interpretado de acordo com o código napoleônico.” Nesta fase, os autores buscavam elementos teóricos na Europa e, como afirma Sander (1995), estes eram trazidos principalmente da França e de Portugal, de modo que se acabava incorporando aos poucos o esquema intelectual destes países, sem falar na cultura e na maneira de pensar.

Ao lado desta orientação jurídica trazida da Europa, tivemos a influência pedagógica das escolas protestantes, dos Estados Unidos da América, que se instalaram em vários países da América Latina, não se podendo esquecer da influência do positivismo protagonizado por Comte, que exerceu grande influência na sociedade e na educação da América Latina já no século XIX e que, conforme Sander manifestou-se na educação através do:

¹ A Gestão Educacional refere-se a todo conjunto educacional, diz respeito não somente a escola, ela engloba todos os setores educacionais, vai além dos portões da escola. Já a Gestão Escolar se preocupa somente com a questão “da escola”, numa instância micro.

...conteúdo universalista de seu currículo enciclopédico, na sua metodologia científica de natureza descritiva e empírica, e nas práticas prescritivas de organização e gestão. Suas teorias de administração da educação deram origem a modelos hipotético-dedutivos e normativos, preocupados com a manutenção da ordem e do progresso racional no funcionamento das instituições e sistemas de ensino (SANDER, 1995, p.10).

Temos também a Igreja Católica, que durante 210 anos, no período de 1549 a 1759, obteve nas mãos o poder de decisão sobre a Educação Brasileira, o qual estava nas mãos dos Padres Jesuítas.

A educação jesuítica possuía um caráter humanista que objetivava que seus alunos se afastassem de outras orientações religiosas e intelectuais, fazendo com que também se afastassem do espírito científico, já que o Brasil se encontrava isolado das influências modernas, o que era ótimo para a política colonial, pois assim, o povo se alienava e ficava totalmente sob o controle dos padres jesuítas e do governo português.

Apesar da educação praticada pelos padres jesuítas ter em princípio o objetivo da catequese, ou seja, recrutar fiéis, ela acabou se voltando para a educação da elite. Como vemos em Ribeiro (1993, p.23):

... os colégios jesuíticos foram o instrumento de formação da elite colonial. O plano legal (catequizar e instruir os índios) e o plano real se distanciam. Os *instruídos* serão descendentes dos colonizadores. Os indígenas serão apenas *catequisados*.
A catequese, do ponto de vista religioso, interessava à Companhia como fonte de novos adeptos do catolicismo....

A educação jesuítica foi predominante no Brasil até o ano de 1759, quando estes foram expulsos pelo Marquês de Pombal.

Para Ribeiro (1993, p.33):

O motivo apontado era o fato de ela ser um empecilho na conservação da unidade cristã e da sociedade civil – razão de estado invocada na época porque:
a) era detentora de um poder econômico que deveria ser devolvido ao governo;
b) educava o cristão a serviço da ordem religiosa e não dos interesses do país.

O objetivo educacional que estava se firmando, era de um sistema educacional voltado para formar, como diz Ribeiro (1993) “o perfeito nobre, agora negociante”.

Em 1807, Portugal é invadido por tropas de Napoleão Bonaparte e acaba vindo para o Brasil juntamente com a família real o que representava mais de 15.000 pessoas.

A partir desta nova realidade que instalava-se no Brasil, várias medidas se fizeram necessárias para que o modo de vida das pessoas que vieram com a corte portuguesa fosse mantido.

Criaram-se várias instituições de ensino. Foi inaugurado o ensino superior, mas com finalidade estritamente utilitária, ou seja, para atender as necessidades da corte.

Em Portugal havia um grande descontentamento do povo em relação ao governo, pois a corte havia abandonado o território, deixando-o nas mãos dos ingleses. Em 1820, o descontentamento levou à Revolução Constitucionalista, de modo que obrigou D. João VI a voltar para Portugal em 1821, contribuindo para o aceleração do processo de emancipação política Brasileira, que em 1822 consegue a autonomia política, ou seja, a sua “independência”.

Em 1824 foi outorgada a primeira Constituição Brasileira, na qual surgiu a idéia de um Sistema Nacional de Educação.

Apesar disso, poucas escolas primárias foram fundadas, e com o passar do tempo acabou se tornando um encargo dos pais para os mais pobres, em contrapartida a elite encontrava um ótimo ensino médio nas escolas religiosas.

A escola pública gratuita para ler e escrever quase ficou esquecida na Constituição de 1824, tanto que somente três anos após sua aprovação foi instituído o primeiro decreto para a criação das escolas primárias.

Devido ao ato adicional de 1834, no que diz respeito à educação, ficou conferido às províncias o direito de legislar sobre a instrução pública e de promovê-la. Deste modo então, assumia a união a educação da elite e deixava a cargo das províncias a educação popular, o que suscitou uma dualidade do ensino.

Percebe-se que apesar da independência o caráter educacional não se modificou, pois continuava a privilegiar apenas a camada dominante da sociedade, sem se preocupar com a educação da camada popular.

Com a queda da Monarquia em 1889, iniciou-se a primeira república. Em 1891 entrou em vigor a primeira Constituição Republicana e a segunda Constituição Brasileira. Ela reafirmou a descentralização do ensino, ficando como competência dos estados o ensino primário e profissionalizante, normal e técnico.

Nas primeiras décadas do século XX, como afirma Sander (1995), com a efervescência política e intelectual, acaba dando início a numerosos movimentos reformistas na administração do estado e na gestão da educação.

Deste modo, instalou-se na administração pública o reinado da tecnocracia², que tinha como preocupação a adoção de soluções racionais para resolver problemas organizacionais e administrativos.

Em geral, as teorias dessa etapa baseiam-se nos princípios da escola clássica de administração, criado nas primeiras décadas do século XX por Taylor e Fayol. Corrêa (2005) afirma que para “Taylor (1947), a descoberta de “uma única maneira certa” de executar uma tarefa traz de forma evidente e clara a maximização da eficiência. E define o indivíduo para executá-la.” Se divide muito bem, nesta estrutura, os que pensam, portanto, administram, e os que executam, os administrados. De acordo com este mesmo autor a escola clássica ou teoria clássica “...se caracteriza pela preocupação com a racionalização e os métodos de trabalho e pelos princípios administrativos que garantem o trabalho mais produtivo, mais efetivo e centralizado no comando da gerência.” (2005, p.24).

O Taylorismo constituiu-se numa filosofia que de acordo com Cardoso (2001) interfere no modo de pensar e agir do trabalhador, no sentido de obter sua adesão a um determinado tipo de racionalidade produtiva, a qual neste caso quer o máximo de produtividade com o menor custo possível.

Taylor pretendia definir princípios científicos para a administração das empresas. Tinha por objetivo resolver os problemas que resultam das relações entre os operários, como consequência modificam-se as relações humanas dentro da empresa, o bom operário não discute as ordens, nem as instruções, faz o que lhe mandam fazer.

Na perspectiva desta nova fase paradigmática, ocorre uma alienação progressiva do trabalhador, construindo-se desta forma a definição de “operário-massa” (onde as qualidades destes trabalhadores eram pouco a pouco niveladas, em prol dos gestos repetitivos, que por sua vez impossibilitavam que estes operários usassem a imaginação e criatividade, pois neste período, a qualidade estava na quantidade). O Taylorismo também influenciou o campo educacional, de modo que professores e alunos passaram a não refletir criticamente sobre a realidade, dando origem, assim, à pedagogia tecnicista, onde o importante era aprender a fazer e não a pensar.

Como esta “dominação” sobre o trabalhador era essencial para se manter a produção e riqueza das classes dominantes, ela acabou ampliando-se para a administração escolar, visto

² Tecnocracia significa, literalmente, governo dos técnicos, que, pelo controle dos meios de produção, tendem a superar o poder político ao invés de apoiar suas atividades. A primeira manifestação da tecnocracia é atribuída ao sociólogo francês Claude-Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon (1760-1825). Ele propôs, em *Réorganisation de la Société Européenne*, de 1814, a substituição da política pela ciência da produção, o "governo dos homens" pela "administração das coisas". (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnocracia>)

que é através da escola que a classe dominante pode continuar reproduzindo e sustentando o processo de dominação. A *reprodução do saber escolar*, deste modo, foi considerada de grande valia, pois, com a grande quantidade de operários, era necessário um único tipo de educação, uma educação uniformizada, ou seja, para um “operário – massa”, uma “educação massificada”. A organização escolar embasada nos princípios taylorista/fordista acabou dando origem a pedagogias conservadoras, que apesar de privilegiar ora a racionalidade técnica, ora a formal, se fundam na divisão entre o pensamento e a ação, considerando-os como dois processos distintos. Com este enfoque taylorista/fordista foi que a escola centrou ora sua pedagogia nos conteúdos, ora nas atividades, sem fazer relações entre o aluno e o que era aprendido, pois isto não era necessário.

Desta maneira os teóricos e os dirigentes escolares reverenciavam e “disseminavam” a *eficiência*³ associada à produtividade econômica e material, sem se preocuparem com a dimensão humana, cultural e política da gestão escolar. Este paradigma predominou até meados do século XX, exercendo forte influência na escola, onde a direção detinha o controle de toda organização. Deste modo, o professor dava aula e o aluno cumpria seu dever, que era o de prestar atenção e reproduzir corretamente o que lhe era exigido.

A falta de atenção à dimensão humana da administração fez com que este paradigma tecnocrático se impusesse apenas de forma parcial:

...a falta de atenção à dimensão humana da administração em termos de identidade e experiência subjetiva e intersubjetiva e a insuficiente relação com a idiosincrasia e as possibilidades concretas da América Latina chamam a atenção às limitações da construção tecnocrática de administração pública e a gestão da educação. (SANDER, 1995, p.15)

Devido então à falta de atenção à dimensão humana do enfoque tecnocrático, começaram a surgir protestos e reações junto aos operários das fábricas, nas organizações governamentais, nas escolas e nas universidades. A partir da década de 1940, devido a essas pressões, os países da América Latina, inclusive o Brasil, começaram a ser influenciados pelas *teorias funcionalistas* da escola psicossociológica da administração norte americana; desta maneira, as escolas começaram a adotar um enfoque comportamental. No Brasil, esta

³ “A eficiência (do latim *efficientia*, ação, força, virtude de produzir) é o *critério econômico* que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, a noção de eficiência está associada aos conceitos de racionalidade econômica e produtividade material, independentemente de seu conteúdo humano e político e de natureza ética.” SANDER, 1995, p.43.

mudança se deve também ao aumento da escolarização, com o surgimento de diferenças de padrões culturais e padrões de consumo.

Foi neste momento que podemos dizer que proliferaram no Brasil as idéias do Escolanovismo surgido em fins do século XIX, na Europa e nos Estados Unidos. Este movimento opunha-se às práticas pedagógicas tidas como tradicionais, visando uma educação que pudesse integrar o indivíduo na sociedade e, ao mesmo tempo, ampliar o acesso de todos à escola.

O escolanovismo brasileiro está ligado a certas concepções de John Dewey, que acredita ser a educação o único meio realmente efetivo para a construção de uma sociedade democrática, que respeite as características individuais de cada pessoa, inserindo-o em seu grupo social, como parte integrante e participativa de um todo. E o propagador destas idéias no Brasil foi Anísio Teixeira.

No entanto, com o afloramento da escola das relações humanas, a preocupação que se tem é basicamente com o treinamento/adestramento do aluno, de modo a ajustar a mão-de-obra para adaptá-la ao processo de trabalho. A diferença deste paradigma para o anterior (Teoria Clássica) é a preocupação que o último tem com o ajuste do trabalhador que é condicionado por demandas que antes não lhe preocupavam, ou seja, necessidades de segurança, aprovação social, prestígio e auto-realização.

A interdependência, a integração e o equilíbrio asseguraram a estabilidade e sobrevivência a longo prazo do sistema escolar, e deste modo do sistema organizacional.

A grande contribuição desta teoria é a sua oposição à teoria clássica, pois valoriza a motivação humana, a liderança e a comunicação, e principalmente a dinâmica de grupos, mas apesar de ter um caráter mediador, deve-se ter claro que ainda se “prega”, a autoridade, a razão e a disciplina, mas traz como novo elemento, a emoção, totalmente esquecida na teoria clássica, que tinha o homem como uma máquina, sem sentimentos, e agora ele precisa ser ajustado para produzir melhor. Logo, a *eficácia*⁴ na obtenção dos fins e objetivos pedagógicos das instituições educacionais se converte na principal preocupação dos dirigentes escolares, a eficiência tida antes como primordial, agora fica em segundo lugar.

Deste modo, percebe-se que não há uma preocupação com a maneira que se busca a obtenção de tais objetivos, como Silva Júnior (2002, p.204) afirma que “Uma administração

⁴ “A eficácia (do latim *efficax*, eficaz, que tem o poder de produzir o efeito desejado) é o critério *institucional* que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos. No caso da educação, a eficácia da administração preocupa-se essencialmente com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando desta forma estreitamente vinculada aos aspectos pedagógicos das escolas, universidades e sistemas de ensino.” SANDER, 1995, p. 46.

que não discute o sentido público ou moral das finalidades a que se volta, limitando-se a buscar os meios necessários a sua realização, pode até ser eficaz, mas, certamente, não será educacional.”

De nada adianta uma escola cuja administração somente se faz pensando no sentido financeiro e burocrático, deve-se pensar também no aspecto pedagógico da administração escolar, já há muito esquecido, para que esta administração pense e aja em todos os setores da escola.

De acordo com Sander (1995), este *paradigma comportamentalista*, não podia enfrentar os problemas estruturais de grande escala que afetam a educação contemporânea. Com esta constatação, se acentua a necessidade de elaborar um enfoque mais compreensivo e contextual para estudar e exercer a administração da educação.

Após a Segunda Guerra Mundial, o movimento dominante de gestão é o da *administração para o desenvolvimento*. Este enfoque surgiu nos Estados Unidos da América, que conforme Sander (1995, p. 20) ocorreu devido a “...exposição internacional dos pesquisadores e executivos norte-americanos durante a segunda guerra Mundial e a necessidade de organizar e administrar os serviços de assistência técnica e ajuda financeira na etapa do pós-guerra.”

Com este novo *enfoque desenvolvimentista* da administração, os critérios da eficiência e eficácia da administração tradicional foram subsumidos pelo da *efetividade*⁵. Neste paradigma a preocupação surge num nível político, no qual a principal preocupação é o desenvolvimento sócio-econômico e a melhoria das condições de vida da população.

Houve, neste período, um enorme crescimento quantitativo dos sistemas de ensino em termos de escola, universidades, maior número de matrículas, e maiores recursos para a educação, pois, acreditava-se que a educação era o fator mais importante para o crescimento econômico. Neste sentido, os planejamentos educacionais eram feitos de forma minuciosa, em função da necessidade de mão de obra para atender à demanda das indústrias que aqui se instalavam. Mas, “em termos de preparação das pessoas para a vida, a educação se desenvolvia em função do mercado de trabalho, que requeria indivíduos eficientes e economicamente produtivos” (SANDER, 1995, p. 22).

⁵ “ A efetividade (do verbo latino *efficere*, realizar cumprir, corresponder) é o critério *político* que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa. O termo inglês para efetividade, tal como surgiu na administração contemporânea, é *responsiveness* (do latim *respondere*, responder, compreender), refletindo a capacidade de responder as exigências da sociedade. Em outras palavras, como critério de desempenho administrativo, a efetividade mede a capacidade de produzir as respostas ou soluções para os problemas politicamente identificados pelos participantes da comunidade mais ampla. SANDER, 1995, p.47; 48.

A partir de 1964, houve um retrocesso nas práticas administrativas e pedagógicas, em função do modelo político-econômico adotado; a teoria clássica foi revitalizada. A partir das Leis n. 5.540/68 e 5.692/71 implementou-se, na organização escolar, a divisão do trabalho. Devido à ditadura militar que se tinha nesta época, as teorias de administração das empresas, aliadas com a mentalidade de teóricos americanos e brasileiros, acabou rompendo com o trabalho em grupo, levando à divisão e fragmentação do trabalho, em que cada um faz seu trabalho, totalmente separado do outro, sendo esta uma das melhores formas encontradas pelo governo da época para controlar os cidadãos.

Na década de setenta, o enfoque desenvolvimentista entrou em crise, os investimentos na educação não pagaram os dividendos esperados, e com isso começou a se refletir o papel e a importância da educação na América Latina.

Já, no início dos anos 80 observa-se uma crescente utilização das ciências sociais na gestão da administração da educação, que se concebe na mesma linha da escola contemporânea da educação. Percebe-se neste período que os temas *gestão, autonomia e participação* da comunidade escolar se tornam de extrema importância, principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas e impostas pelo governo militar. Os educadores passam, a partir daí, a se preocuparem mais com a responsabilidade social da gestão da educação. Estes começam a refletir sobre sua função e a redimensionar sua prática. Abrem-se assim, novos caminhos dentro das instituições escolares, não sendo mais possível ignorar a realidade político-social em que se encontrava o país. Desse modo, para que este novo paradigma, ou critério de efetividade política, ocorra, é necessário que haja participação da sociedade.

A materialização desse compromisso exige da administração da educação um envolvimento concreto na vida da comunidade através de uma filosofia solidária e uma metodologia participativa. Quanto maior o grau de participação solidária dos membros da comunidade, direta ou indiretamente comprometidos com a administração da educação, maior será sua efetividade e maior sua capacidade política para responder concreta e imediatamente às necessidades e aspirações sociais. (SANDER, 1995, p.48; 49).

Percebe-se que cada vez mais a participação da comunidade escolar é condição básica para que ocorra uma gestão realmente democrática.

Foi inevitável a abertura política do país, frente aos graves problemas sociais que este enfrentava. A educação, por sua vez, retornou ao cenário político e reassumiu seu principal papel como ferramenta de intervenção na sociedade.

De acordo com Sander (1995), os mais recentes desenvolvimentos teóricos ensaiam um *enfoque cultural*, destacando a *relevância*⁶ como critério orientador da prática e do estudo da gestão da educação. Esta seria a atual preocupação da teoria organizacional e da administração escolar, pois se preocupa com desenvolvimento humano e a qualidade de vida na educação e na sociedade. Desta maneira, a eficiência, a eficácia e a efetividade vistas até agora, são analisadas e utilizadas tendo como base a relevância como critério cultural da gestão da educação.

A partir dos paradigmas vistos acima, ou seja, a partir de cada período na história da educação brasileira, vimos que ao se mudar de paradigma muda-se também o método empregado na forma de administrar a educação. Assim, num momento da história, deu-se ênfase à eficiência associada à produtividade econômica; num segundo momento, houve a preocupação com a eficácia, quando a preocupação com os fins e objetivos pedagógicos ganhou força. Mais tarde a efetividade ganhou espaço e as preocupações se voltaram para o critério político, que refletiu a capacidade política de resolver, solucionar as exigências da população. Já num quarto momento, os teóricos se voltaram para a relevância que tem como maior preocupação o desenvolvimento humano e a qualidade de vida na educação e na sociedade.

No entanto, todos estes critérios de administração sempre foram trabalhados isoladamente, e Sander (1995) vem nos propor um novo paradigma, ou seja, o *paradigma multidimensional*, no qual a dimensão econômica (efetividade), pedagógica (eficácia), política (efetividade) e a cultural (relevância) estariam interligadas. Nas palavras do autor:

A competência econômica do administrador da educação define-se em termos de sua *eficiência* para maximizar a captação dos recursos econômicos e financeiros e dos elementos técnicos e materiais para a consecução dos objetivos do sistema educacional e de suas escolas e universidades. *A competência pedagógica* do administrador da educação reflete sua *eficácia* para formular objetivos educacionais e para desenhar cenários e meios pedagógicos para a sua consecução. *A competência política* define o talento do administrador da educação para perceber o ambiente externo e sua influência sobre o sistema educacional e revela sua *efetividade* para adotar estratégias de ação organizada para a satisfação das necessidades e demandas sociais e políticas da comunidade e seu sistema educacional. Finalmente, a

⁶ “A relevância (do verbo latino relevare, levantar, salientar, valorizar) é o *critério cultural* que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor. (...) uma administração educacional relevante avalia-se em termos de significados e das conseqüências de sua atuação para a melhoria, do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade.” SANDER, 1995, p.50.

competência cultural do administrador da educação revela-se na capacidade para conceber soluções e na liderança para implantá-las sob a ótica da *relevância* para a promoção de uma forma qualitativa de vida humana que possibilite a plena realização dos participantes do sistema educacional e da sociedade como um todo. (SANDER, 1995, p.68;69)

Sander (1995) apresenta uma proposta de mudança de paradigma no qual ao invés de continuar priorizar apenas um dos critérios enfatizados anteriormente em cada período da administração escolar, propõe refletir a respeito destes, mostrando que ao invés de dar preferência a um critério, o interessante e necessário para a gestão da educação seria interligar os quatro, pois estes quatro, ou seja, as competências econômica, pedagógica, política e cultural devem somar-se para que se tenham maiores resultados na gestão escolar, já que um depende do outro.

3 COMO REALIZAMOS A PESQUISA

O desenvolvimento desta pesquisa caracterizou-se por uma abordagem qualitativa, que de acordo com Minayo:

(...) se preocupa (...), com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalizações de variáveis. (MINAYO,1994, p21;22)

A escolha por este tipo de pesquisa se deu devido à intenção de buscar uma compreensão mais ampla sobre o assunto gestão educacional, junto às monografias de ex-alunos do curso de Gestão educacional, com o intuito de perceber qual a compreensão de gestão destes especialistas.

Neste sentido, pode-se afirmar que esta pesquisa é do tipo bibliográfica/ documental, pois se baseia na leitura de documentos escritos, que de acordo com Gil (2006, p.65) “(...) é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos...”. Para Lüdke & André (1986, p. 38), “... a análise documental pode se constituir numa técnica de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

Pode-se dizer ainda que esta pesquisa é do tipo exploratória. De acordo com Gil (2006, p. 43), “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

3.1 Sujeitos da pesquisa/ espaço da pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa foram as monografias do curso de especialização em Gestão educacional da UFSM, que constam na biblioteca setorial do CE/UFSM, e foi realizada no âmbito do grupo de pesquisa INTERNEXUS⁷.

⁷ Cujo registro no CNPQ é Grupo de Pesquisa e Estudos em Educação INTERNEXUS.

3.2 Procedimentos para a coleta de dados

Para a coleta dos dados foi necessário fazer uma seleção das monografias que totalizavam noventa e quatro.

Num primeiro momento, lendo-se o resumo das monografias observou-se que muitas não tratavam do tema gestão educacional de forma mais direta, e sim de assuntos bem diversificados na área da educação. Devido a isto, concluiu-se que se a palavra gestão estivesse no título ou no resumo destas monografias, consequentemente estas tratariam mais diretamente sobre este tema; foram selecionadas então somente as monografias que continham no título ou em seu resumo a palavra gestão.

Desse modo, no ano de 2001, dezoito monografias foram defendidas no curso, e destas foram selecionadas seis para análise posterior. Em 2002, dezenove monografias foram defendidas e destas, cinco foram selecionadas. Em 2003 ocorreram vinte defesas e destas selecionou-se mais sete. Já em 2004 foram defendidas vinte monografias e dez foram selecionadas. Por fim, em 2005 ocorreram dezessete defesas e onze monografias foram selecionadas para posterior análise. Logo, de um universo de noventa e quatro monografias defendidas no período de 2001 a 2005, trinta e nove foram selecionadas para esta pesquisa.

Após a seleção das monografias que seriam utilizadas com o intuito de responder a questão central desta pesquisa, ou seja, delinear a concepção de gestão dos especialistas do curso de gestão Educacional da UFSM partiu-se para a leitura de cada uma delas.

Ao iniciar as leituras das monografias, que levaram cerca de dois meses para serem concluídas, entre março e maio de 2006, foi organizado um quadro (Apêndice A) no qual primeiramente elas foram colocadas em ordem, numeradas de acordo com o ano. A seguir, ao mesmo tempo em que as leituras eram feitas, todas as citações feitas pelos autores das monografias, ou seja, suas idéias sobre gestão, foram anotadas de modo que pudessem ser usadas para se esclarecer a pergunta central da pesquisa, de modo então, que foram todas anotadas em forma de observação, para análise posterior. Com estas anotações foi possível começar a perceber como, se caracterizava, para estes especialistas, o gestor dentro da escola.

Mais tarde, vendo que os dados eram insuficientes para uma boa compreensão do problema, outro quadro (Apêndice B) foi organizado, na mesma ordem que no Apêndice A. Neste quadro foram enunciadas citações de autores que foram usadas em cada monografia, que pudessem esclarecer as idéias e concepções de gestão de cada especialista.

Desta forma foram usadas citações dos próprios especialistas (Apêndice A) e de autores usados por estes (Apêndice B), de forma a dar conta das diferentes concepções de gestão entre estes especialistas em questão.

3.3 Análise dos dados coletados

Ao fim da leitura das trinta e nove monografias selecionadas, passou-se a tentar visualizar a concepção de gestão que cada especialista possuía, e esta foi feita a partir do mapeamento de quem são os gestores para cada um destes especialistas, autores destas monografias, e então, a partir da visão de cada um, reportou-se as referências bibliográficas estudadas para compreender e situar as diferentes concepções encontradas.

Portanto, a análise dos dados coletados, realizou-se através de leituras e organização do material coletado no decorrer da pesquisa, de modo que o embasamento teórico teve o objetivo de sustentar o tema da pesquisa. De acordo com Lüdke & André :

A tarefa de análise implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Num segundo momento essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se relações e inferências num nível de abstração mais elevado. (Lüdke & André 1986, p. 45)

Desta maneira, após a coleta e divisão dos dados em quadros, tentou-se relacionar e identificar as tendências mais presentes, tomando por base as diferentes concepções de gestão apresentadas por Libâneo (2005).

4 CATEGORIAS DE REFERÊNCIA

Para analisar as monografias, partiu-se das diferentes concepções de gestão apresentadas por Libâneo (2005), que aponta quatro concepções de gestão: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa, no qual, as três últimas correspondem a uma concepção mais abrangente, a sociocrítica. Para ele, então existem duas concepções bem distintas, a técnico-científica e a sociocrítica.

Na concepção técnico-científica:

...prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargas e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos de cima para baixo. (LIBÂNEO, 2005, p.323; 324).

Ao analisar esta concepção de gestão mencionada por Libâneo (2005), percebe-se que é a mais tradicional, que privilegia o poder e a autoridade, os quais são exercidos unilateralmente. Além disso, supervaloriza a racionalização do trabalho, de modo a diminuir o modo de pensar e decidir das pessoas sobre o seu trabalho, enfraquecendo muito o grau de autonomia e participação dos trabalhadores.

Fazendo uma comparação desta concepção de gestão com os quatro critérios relatados por Sander (1995) percebe-se que este está ligado aos critérios de eficiência e eficácia, pois no momento histórico em que estes critérios predominavam na administração da educação, se tinha como ênfase o poder, a autoridade, a racionalização dos recursos, e apesar de poucas vezes, no período em que o critério da eficácia predominava, se falasse na participação dos envolvidos, esta era apenas uma forma de manipular o povo, pois não era dada importância a suas opiniões.

Já na concepção sociocrítica:

... a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sóciopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a

ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração. (LIBÂNEO, 2005, p.324).

Nesta concepção de gestão, o mesmo autor aponta três tipos, ou seja, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. O que caracteriza a concepção autogestionária é segundo Libâneo (op. cit):

A concepção *autogestionária* baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar em contraposição aos elementos *instituídos* (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente os elementos *instituintes* (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos). (LIBÂNEO, 2005, p.325).

Nesta concepção de gestão, se dá ênfase às decisões coletivas, eliminado qualquer tipo de autoritarismo e poder. Acredita na capacidade do grupo de criar e instituir suas próprias normas, dando ênfase nas inter-relações.

O que caracteriza a concepção interpretativa de gestão é segundo o mesmo autor:

A concepção *interpretativa* considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de determinada organização, (...) (LIBÂNEO, 2005, p.325).

Já nesta concepção de gestão, a escola é vista como uma realidade social construída de forma subjetiva, de modo que nega qualquer caráter objetivo é dado muito valor as interpretações, valores, percepções e significados subjetivos dos membros do grupo. Deste modo, temos que esta concepção de gestão, se recusa a ter normas, estratégias e procedimentos de organização. Por fim:

A concepção *democrático-participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumam sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO, 2005, p.325).

Esta concepção de gestão é a que o autor defende. Ela acentua a necessidade de se dar ênfase as relações humanas e a participação de todos os envolvidos no processo escolar, para que se obtenha êxito nos objetivos específicos da escola. Valoriza o planejamento, a organização, a direção e a avaliação, visto que de nada adianta tomar decisões coletivas, se não se tem formas concretas de se por em prática as decisões tomadas coletivamente.

Deste modo, observa-se que tanto Sander (1995) quanto Libâneo (2005), defendem uma gestão democrática, com ênfase na participação de todos os envolvidos, de modo que todos se responsabilizem por colocar em prática as decisões, de modo a obter os melhores resultados, que beneficiará a todos.

Para obter certa clareza em relação à gestão democrática, buscar-se-á primeiramente esclarecer os conceitos de democracia e gestão.

Paro (2001) afirma que:

...a democracia, apesar de sua origem remota, transformou-se enormemente em seu percurso histórico, enriquecendo-se de novos significados, à luz dos quais precisa ser compreendida. Assim, ela já não deve ser vista apenas em sua conotação etimológica de “governo do povo” ou em sua versão formal de “vontade da maioria”, mas sim em seu significado mais amplo e atual de mediação para a construção da liberdade e da convivência social, que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente. (PARO, 2001, p. 10).

Mogilka acrescenta que:

...democracia não significa que todas as condições sejam iguais entre os agentes, pois isto levaria a uma uniformização que não existe nem nas comunidades mais igualitárias. O que caracteriza a democracia real é a garantia de condições básicas a todos (alimentação, moradia, trabalho, cultura, etc.), a inexistência de qualquer tipo de exploração e o exercício de relações em que haja liberdade e também limites. A autoridade, em contextos efetivamente democráticos, passa a ser definida pela função, necessidade e experiência, e trabalha com limites frequentemente sujeitos a negociação e jamais arbitrários. (MOGILKA, 2003, p. 30).

No que tange à gestão, Libâneo (2005, p.318) começa afirmando que “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.”

Revedo o conceito de administração, segundo Paro (1999, p.18) “... administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.”

Percebe-se que a conceituação apresentada acima de gestão e administração não diferem muito, mas no momento em que se fala em gestão democrática, os conceitos mudam abruptamente, pois se quer hoje, uma gestão/administração escolar diferente, ou seja, onde o

poder seja descentralizado, não fique unicamente nas mãos de alguns, e sim esteja dividido de forma benéfica por todos os participantes da comunidade escolar⁸.

Desta forma pode-se dizer que gestão democrática seria uma forma de organizar as relações, distribuir os serviços, funções e responsabilidades, onde o diálogo, a comunicação constante e a participação de todos os envolvidos no processo se façam presentes e atuantes.

Nas palavras de Libâneo:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2005, p. 328)

Observa-se que a participação é o que leva a gestão democrática, mas conforme o mesmo autor:

... a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e as suas formas externas – as eleições, as assembleias e as reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino aprendizagem. Além disso, a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação das pessoas, as quais podem ser induzidas a pensar que estão participando. De fato, frequentemente, são manipuladas por movimentos, partidos e lideranças políticas, em defesa dos próprios interesses. A participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve ser forma de levar a equipe escolar a soluções inovadoras e criativas. (LIBÂNEO, 2005, p.335;336)

Alguns autores enfatizam na Gestão democrática a Gestão participativa que conforme Barroso (1998), “corresponde a um conjunto de princípios e processos que dependem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisões”. (p. 7).

Na evolução das teorias da administração, a gestão participativa teve início no movimento das relações humanas, por volta de 1924 e 1933, onde se começa a perceber a importância do “fator humano”, afirma o mesmo autor.

Ao longo dos últimos 70 anos a participação dos trabalhadores na gestão foi cada vez mais reivindicada por razões políticas, sociais e razões gerenciais, ou seja, com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho, mas houve momentos em que isso não foi tolerado.

Nas escolas este movimento também aconteceu embora só a partir dos anos 90 se tenha generalizado o conceito.

O lugar de destaque da gestão educacional permanece e cada vez mais se destaca, mas, ocorreu nos últimos anos, uma inversão e uma mudança radical de sentido, pois a partir de

⁸ Por comunidade escolar compreendemos a equipe diretiva, os professores, os pais, os alunos e os funcionários.

1990, o tema gestão é tido como uma dimensão do processo de descentralização assumida pelos nossos governantes. Ela deixa de ser apenas uma expressão de demanda da comunidade escolar que pedia por maior autonomia, para passar a ser resultado da preocupação dos órgãos centrais, procurando redefinir quem deve assumir a responsabilidade da educação pública, tanto na definição dos conteúdos quanto por seu financiamento e resultados.

No dia 05 de outubro de 1988 foi promulgada a *Constituição Cidadã*⁹, que estabeleceu os novos rumos da educação brasileira nos artigos 205 a 214. Sendo que o inciso VI do artigo 206 desta Constituição traz que o ensino deve ser ministrado tendo como base a *gestão democrática* do ensino público e em conseqüência, contemplamos a Lei que assegura a gestão democrática do ensino público, através do capítulo II, seção I, da educação, no artigo 197 que encontramos na Constituição do Estado do RS:

Art.197. – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Essas leis deram origem, em 14 de novembro de 1995, à lei de gestão democrática do ensino público (Lei 10.576), já tendo sido alterada pela lei nº. 11.695, de 10 de dezembro de 2001, no caso do RS, por exemplo, o artigo 82 inciso IV da Constituição do estado do RS, em que foi legalizado todo o processo democrático da gestão escolar, que no seu art. 1º nos trás que:

Art. 1º - A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal e no artigo 197, inciso VI da Constituição do Estado, será exercida na forma desta lei, com vista à observância dos seguintes preceitos:

⁹ Vivia o Brasil sob o regime de Ditadura Militar desde 1964, e desde 1967, (particularmente sob as alterações promovidas pelos chamados Atos Adicionais) sob uma Carta Magna imposta pelo governo. O sistema de exceção, em que parte das garantias individuais e sociais eram voltadas para garantir os interesses da ditadura (através de conceitos como: segurança nacional, direito de associação etc.) fez crescer, durante o processo de “Abertura Política”, em meio ao governo do general João Baptista Figueiredo - último dos militares a ocupar a Presidência da República - o anseio por dotar o Brasil de uma nova Constituição, defensora dos valores democráticos. Anseio esse que se tornou necessidade após o fim da ditadura militar e a “Redemocratização do Brasil, a partir de 1985. No local onde se reuniu a Assembléia Nacional Constituinte, o plenário da Câmara dos Deputados, a 5 de outubro de 1988, em solenidade transmitida ao vivo pelas redes de televisão do Brasil, foi a nova Constituição - então apelidada por Ulysses Guimarães de “Constituição Cidadã” - promulgada. http://pt.wikipedia.org/wiki/Constitui%C3%A7%C3%A3o_brasileira_de_1988).

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

Logo após a promulgação da constituição Federal, começaram os debates entre vários educadores sobre a elaboração de uma nova lei que definisse os rumos da educação brasileira.

No primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, no ano de 1995, foi divulgada a proposta de reforma do estado. No campo educacional uma das primeiras medidas tomadas foi a transformação do CFC em Conselho Nacional de Educação, Lei nº 9131/95. Criou-se também o FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério. Mas, como diz Oliveira (2002), o FUNDEF teve apenas um caráter disciplinador, uma vez que não injetou dinheiro novo para o setor, limitando-se a definir as obrigações dos Estados/ Distrito Federal e Municípios. Em 1996 foi aprovada a lei 9.394 estabelecendo “as diretrizes e bases da educação”.

Esta LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) dividiu a *educação em básica*, que engloba a educação infantil, fundamental e médio, e em *educação superior*, que engloba as faculdades e universidades.

Esta nova LDBEN traz aos educadores, um grande desafio, ou seja, faz com que os profissionais preparados por um modelo centralizador, assumam, pensem e façam uma escola democrática.

Norteadas pela constituição federal, a LDBEN no seu título II, Art.3º, traz conforme a constituição federal que:

Art.3º. – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Esta também libera pela primeira vez, para as escolas, a possibilidade de construção de sua identidade escolar, propondo a elaboração do seu Projeto Político Pedagógico, conforme consta no título IV, art. 12º:

Art. 12º - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Mais adiante, no art.14º desta LDBEN, temos os “princípios” que devem nortear as normas de gestão escolar, ou seja:

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.

Este artigo faz referência à importância da participação dos profissionais da educação na elaboração e construção do Projeto Político Pedagógico da escola, assim como a importante participação da comunidade em conselhos escolares para que esta possa ser gestada coletivamente com todos os membros da comunidade escolar, para que juntos possam construir a identidade da escola.

Quando se fala em gestão participativa nas escolas, fala-se da participação de todos os membros da comunidade escolar. Conforme Barroso (1998), ao se falar do envolvimento dos trabalhadores na gestão, refere-se essencialmente aos professores.

O envolvimento destes na gestão escolar é essencial, pois, como argumenta Barroso (op. cit.), a gestão é uma dimensão do próprio ato educativo. O *professor* deixa de ser o transmissor de conhecimentos, para ser aquele que cria condições para que os alunos aprendam. O professor, portanto, é um organizador do processo de ensino, o qual necessariamente precisa estar dentro de uma organização e necessita da cooperação de seus colegas, por isso que este ocupa, conforme Barroso (1998), o papel central, para que a gestão da escola tenha êxito.

No que toca aos *alunos*, estes muito pouco são valorizados. Numa concepção tradicional de educação o aluno é visto como um produto do trabalho dos professores. De

maneira um pouco diferente o aluno é visto como um cliente e o professor é o prestador de serviços, ou seja, uma forma bem empresarial de ver a escola, principalmente nas escolas particulares. Mas estas duas formas de ver o aluno não condizem com a forma desejada de se tratar o aluno em uma escola de gestão democrática e participativa. Neste caso o aluno surgiria como sujeito da sua formação, e co-produtor dos saberes necessários ao seu crescimento e desenvolvimento. Desta forma a função da escola não seria produzir alunos formados, mas sim, produzir conhecimentos, fornecer condições para que os alunos possam construir seu próprio crescimento. A partir disto, percebe-se que a participação dos alunos na gestão da escola é como diz Barroso (op. cit.), condição essencial para a própria aprendizagem.

Ao falar dos *pais* destes alunos, deve-se buscar maneiras, criar condições para que cada vez mais estes participem efetivamente do funcionamento e da vida da escola, e não apenas como responsáveis pela educação dos filhos, mas sim como co-educadores destes e dos outros alunos.

E os *funcionários* da escola, da mesma forma podem e devem participar de todos os processos da mesma, pois estes são partes atuantes da escola, e não podem ser vistos como meros funcionários que nada sabem sobre o funcionamento da escola. A estes devem ser dadas mais oportunidades de participação, para participarem de forma efetiva nas decisões da escola.

Para que a comunidade escolar participe de forma eficaz e exerça a gestão democrática, é preciso que a escola tenha autonomia e para que esta seja construída é necessária a construção do Projeto Político Pedagógico. Sobre isto, Silva Junior considera que:

Para a construção da autonomia da escola faz-se necessário a elaboração de um verdadeiro projeto pedagógico, ou seja, a produção de um grande documento, fruto da discussão e do consenso entre os trabalhadores da escola acerca do futuro pretendido para a instituição e seus atores. Como definição de um horizonte desejável e desejado, um projeto pedagógico é muito mais que um plano diretor e menos ainda poderia ser confundido com um plano “do diretor”. Exatamente por se reportar a um futuro imaginado, o projeto pedagógico indicará as grandes linhas de reflexão e de consideração mantenedoras de duas etapas de trabalho; (...)

A constituição da autonomia da escola pela via do projeto pedagógico, supõe, finalmente, a existência de condições para a prática do trabalho coletivo, entendido este como a valorização das pessoas e a relativização das funções. Pessoas autônomas valorizam um projeto e são valorizadas por ele em razão do seu compromisso e de sua lealdade e isso não está ligado necessariamente as funções desempenhadas e as posições ocupadas. (SILVA JUNIOR, 2002, p. 206)

A LDBEN garante certo grau de autonomia por parte dos integrantes da escola, como vemos abaixo:

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

A autonomia deve ser compreendida de forma ampla, não podendo ser confundida com auto-suficiência, como se a escola devesse assumir sozinha todos os encargos pedagógicos, políticos e financeiros, sem ajuda ou auxílio do Estado, de maneira que os membros da escola possam agir da forma que melhor lhes interessa. Nesse sentido:

É importante que as escolas e os professores tenham autonomia nas suas decisões, mas essa será sempre relativa. Por exemplo, as secretárias de Educação têm o dever e a responsabilidade de fazer as escolas funcionarem e, para isso, precisam que os professores tomem conhecimento de certas normas e diretrizes, se convençam de sua legitimidade e passem a agir de acordo com as expectativas dos dirigentes. A direção da escola, por sua vez, deve reunir o corpo docente para comunicar novas normas legais, diretrizes pedagógicas e mudanças de rotina de trabalho. Ou seja, o vínculo das escolas com o sistema de ensino (Ministério da Educação, Secretarias de Educação, Conselhos de Educação, etc.) decorre de necessária unidade política e administrativa de gestão de um ensino. (LIBÂNEO, 2005, p. 298)

...não convém às escolas ignorar o papel do Estado, das Secretarias da Educação e das normas do sistema nem simplesmente subjugar-se a suas determinações. Também é salutar precaver-se contra algumas atitudes demasiado sonhadoras de professores que acham possível uma autonomia total das escolas, como se elas pudessem prescindir inteiramente de instrumentos normativos e operativos das instâncias superiores. A autonomia das escolas em face das várias instâncias sociais será sempre relativa. É preciso saber compatibilizar as decisões do sistema e as decisões tomadas no âmbito das escolas, sem desconhecer as tensões de umas e outras, (...).

Será, portanto muito útil aos objetivos da gestão participativa que os professores compreendam os processos de tomada de decisões do estado e do sistema educativo, entendendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural. Ao contrário, não só ela depende das estruturas sociais, como também as práticas de imposição normativas podem estar retirando dos professores a autonomia e a liberdade de assumir suas próprias decisões. Por outro lado, os instrumentos normativos e as diretrizes curriculares e organizativas não podem ser uma camisa-de-força para as escolas. Podem, sim, ser objeto de interpretações, ser rediscutidos, ser apenas parcialmente acatados e até propiciar as decisões mais apropriadas ao contexto das escolas. (LIBÂNEO, 2005, p. 299; 300).

É preciso que os membros da comunidade escolar construam sua autonomia, de modo que esta não se faça presente apenas em documentos escritos, mas que avance a partir das aberturas que a legislação nos oferece e assim se consolide a partir das práticas do cotidiano escolar.

Mas, para que a participação de todos os membros da escola aconteça, primeiramente é preciso criar uma cultura de participação, ou seja, que todos os membros da organização e seus dirigentes vejam a participação como essencial para orientar as suas práticas. De acordo

com Barroso (1998), se isto não for feito, é bem possível que tudo se resuma apenas numa técnica gestonária para a motivação dos trabalhadores e de rentabilização do trabalho.

5 ANALISANDO OS DADOS

Após a coleta de todos os dados, ou seja, após a leitura de todas as monografias selecionadas para a análise e as devidas anotações, foi possível começar a análise destes dados. Para analisar de modo mais prático e detalhado, organizou-se o material em blocos, conforme os anos de defesas, ou seja, a análise será feita em cinco etapas diferentes e após esta análise individual serão reunidos os dados das diferentes etapas para chegar a uma conclusão mais geral. As análises se darão a partir das categorias de Libâneo (2005).

5.1 1º Bloco - Monografias defendidas no ano de 2001

Dentre as monografias de 2001, foram selecionadas seis (6) para análise. Estas seis, de uma forma geral, foram difíceis de analisar, devido a não tratarem especificamente da gestão educacional.

Na monografia de número cinco, temos que a autora entende por gestores da escola apenas a equipe diretiva, como vemos na seguinte citação: “...entendemos como gestores os administradores/supervisores e orientadores educacionais.” p.57. Na maioria destas seis monografias, os gestores da escola são a equipe diretiva e, de vez em quando, os professores são incluídos. Apenas a primeira não nos deixa clara sua idéia de quem são estes gestores, apenas enfatiza muito forte a participação de todos os segmentos da escola, como segue a seguir: “A gestão democrática, entendemos que seja aquela que considera a participação de todos os segmentos, desde o planejamento até a execução da proposta...” p. 14. Desde modo pode-se pensar que esta autora considere todos os segmentos como gestores do processo educativo.

Apesar de cinco destas monografias enfatizarem a questão de gestores como sendo a equipe diretiva, todas as monografias salientam a questão da gestão democrática e da participação de todos os segmentos da escola. O grande problema nisto é que apesar de trabalharem mais enfaticamente com a questão da participação e da gestão democrática, os gestores para a maioria, ainda continuam restritas a uma pequena minoria, ou seja, defendem abruptamente uma gestão democrática e participação na escola, mas ao mesmo tempo

ênfatizam os gestores apenas como a equipe diretiva, percebe-se claramente, a falta de concordância entre estes, pois como defender estes princípios e continuar restringindo a equipe gestora com apenas alguns membros da comunidade escolar? Autores como Paro, Cury, Mendonça, Gadotti, Luck, e outros, são usados por estes especialistas para defenderem as idéias de participação e gestão democrática.

Na monografia de número quatro, temos: “...além da gestão compartilhada envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar em torno de causas comuns, da atuação dos profissionais da educação, entendidos como gestores,...” p. 48 e cita também Gadotti (1998) que diz que “... a gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola sejam seus dirigentes e gestores e não apenas fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais.” p. 31. Desta forma percebe-se uma discordância, entre o que o autor da monografia diz e do que o autor citado por ele diz, ou seja, o autor desta monografia usa Gadotti, que como vimos na citação, considera a comunidade e seus usuários como gestores, enquanto que o autor do trabalho considera gestores os profissionais da educação, o restante, ou seja, a comunidade e seus usuários apenas devem participar.

Por fim, percebe-se que nas monografias selecionadas do ano de 2001, o que predomina ainda é a questão da gestão educacional na imagem da equipe diretiva, apesar de tanto já se falar na gestão democrática e na participação de toda comunidade escolar.

Ao tentar situar as monografias de 2001 nas concepções de gestão de Libâneo, pode-se afirmar que elas estão mais de acordo com a *concepção técnico-científica*, pois apesar de mencionarem a participação e a gestão democrática, na prática quem tem o poder de decisão é a equipe diretiva, sem grandes influências do resto da comunidade escolar.

5.2 2º Bloco - Monografias defendidas no ano de 2002

Relativas ao ano de 2002 também tem-se seis (6) monografias que foram analisadas, que de acordo com os Apêndices A e B que, estão apresentadas na ordem, de sete a onze.

Percebe-se que neste ano, pelo menos nas monografias selecionadas, os autores continuam pensando, ou pelo menos escrevendo, conforme os autores do bloco anterior, pois, continuam a não se preocupar em discutir diretamente a questão da gestão educacional, este assunto normalmente é colocado quase sempre de forma bem breve. Percebe-se também que apesar do assunto gestão democrática e participação na escola ser discutido nas monografias,

os autores ainda se detêm muito no aspecto burocrático e na fragmentação das tarefas. Isto é, o gestor continua sendo, na maioria das vezes, apenas o diretor, raras vezes se fala no resto da comunidade escolar como gestores do processo educativo.

Percebe-se que as novas concepções começam a se fazer presentes, porém, matizadas com as concepções do taylorismo/fordismo que ainda predominam na nossa maneira de pensar e agir.

As citações de autores no referencial teórico destas monografias que falam sobre gestão educacional (apêndice B) falam de participação e gestão democrática, as quais são pontos de partida para uma boa gestão educacional.

Quanto às monografias, somente a de número sete trata amplamente sobre a questão da gestão educacional. Esta adota uma perspectiva de gestão democrática e participativa considerando como gestores todos os segmentos da comunidade escolar, como vemos a seguir em uma de suas citações: “Para tais decisões serem praticadas em equipe esclarecemos as funções de cada gestor: diretor, supervisão escolar, orientador escolar, professores, alunos, pais e funcionários.” p. 4. O autor (a) desta monografia deixa claro que entende por gestor todos os segmentos da comunidade escolar. Desta forma pode-se dizer que a mesma, está perfeitamente de acordo com a *concepção democrático-participativa* de gestão de Libâneo (2005). As demais, consideram, como já mencionamos a gestão democrática e participativa, mas, no entanto, retornam a idéia de gestor como diretor e algumas considerando além da equipe diretiva os professores.

Deste modo pode-se dizer que estas cinco monografias não estão de acordo com a *concepção sociocrítica* de Libâneo (2005), mas sim com a *concepção técnico-científica*.

5.3 3º Bloco – Monografias defendidas no ano de 2003

Sete monografias relativas ao ano de 2005 foram analisadas..

Percebe-se mais uma vez ao analisar o Apêndice A, que a maioria das monografias se detêm na idéia de que os gestores correspondem ao diretor ou de forma um pouco mais abrangente a equipe diretiva. Na monografia de número doze, não é possível tentar dizer o que esta autora entende por gestão, ou também quem são os gestores educacionais para ela, pois ela apenas fala da participação de todos no processo de gestão escolar, sem dar referências de que tipo de processo de gestão se tem e de quem são estes gestores. Desta

forma é muito difícil inferir qual a sua concepção de gestão. Na monografia de número catorze, a autora trabalha com a gestão do professor, fica claro, que para esta autora os professores fazem parte da gestão da escola, mas não cita nenhum autor que fundamente suas idéias sobre gestão educacional.

No restante das monografias, ou seja, nas de número treze, quinze, dezesseis, dezessete, e dezoito, os autores deixam claro, em suas citações e argumentos, que entendem por gestores a equipe diretiva da escola. Na de número treze, nota-se que a autora separa os professores e os gestores escolares como vemos na citação a seguir: “... o público desse projeto são os professores de Educação Infantil e do Ensino Fundamental e os gestores da escola...” p. 11, o mesmo ocorre na monografia de número dezesseis, vejamos: “ A função administrativo-pedagógica deve traduzir os interesses da comunidade, na qual os gestores, os professores, alunos e pais...” p. 21. Com esta nítida separação, ou classificação de cargos, percebe-se que para estas autoras os professores, e o resto da comunidade escolar não são gestores do processo educativo.

Percebe-se ainda muito forte a idéia de que gestor significa administrador, e assim, considera-se como tal o diretor ou a equipe diretiva como gestores por acreditarem que estes estão ali para “administrar” os recursos físicos e financeiros da escola, esquecendo-se do pedagógico.

Quanto aos autores usados nas citações destes especialistas em suas monografias, o quadro não muda muito em relação ao ano anterior, pois as citações que mais direcionam no caminho de explicitar conceitos e idéias sobre gestão educacional são as que falam sobre participação e gestão democrática, sem fazer referências à gestão educacional. Nas monografias de número catorze e quinze a situação piora, pois, nenhuma citação deste tipo foi encontrada, nenhuma referência direta ou indireta a gestão educacional.

Desta forma, acredita-se que neste ano ainda prospera a *concepção técnico científica* citada por Libâneo (2005).

5.4 4º Bloco – Monografias defendidas no ano de 2004

Das monografias defendidas neste ano de 2004, foram separadas para análise dez (10) monografias.

As análises foram feitas da mesma maneira que as anteriores, e desta forma foi possível perceber que a forma de escrever e falar sobre gestão vêm mudando, pois já se vê um maior contingente de especialistas considerando como gestores outros segmentos da comunidade escolar, mesmo que a princípio sejam apenas os professores, mas isto já é um avanço, que nos mostra que a concepção de gestores como apenas o diretor ou a equipe diretiva está mudando, pelo menos à nível de discurso.

Nas monografias de número dezenove, vinte e vinte e um os respectivos especialistas, consideram como gestores a equipe diretiva assim como os professores em geral. Percebe-se nestas três monografias, que estes especialistas já começam a deixar de lado a forma tradicional de relacionar os gestores somente com a equipe diretiva da escola, isto se observa em certas citações feitas por eles mesmos, como na monografia de número dezenove na qual a autora coloca que “... passo a questionar, ser professor não será ser gestor? Claramente afirmo que sim, embora dentro de uma escola cada professor desempenhe uma função...” (p. 38). Na monografia de número vinte e um, a autora também deixa muito clara sua posição quanto aos professores serem gestores do processo educativo, como vemos a seguir: “É importante que se tenha claro que, quando se referem aos gestores, não fica restrito somente a equipe diretiva da escola, mas de todos os educadores...”(p. 9). Na de número vinte, essa idéia não fica muito evidente, mas percebe-se que também considera gestores os professores, como temos a seguir: “... requer conhecimento e posição política dos professores em conjunto com a comunidade, como gestores de uma nova qualidade...” (no resumo).

Nas monografias de número vinte e dois, vinte e quatro e vinte e cinco, ainda se vê o predomínio da visão anterior, ou seja, os gestores da escola são os diretores e sua equipe, pois são eles que “administram” a escola. Isto fica evidente na monografia de número vinte e dois e vinte e cinco que, ao se referirem aos gestores e professores os referenciam separadamente como se ser professor não fosse um gestor da escola, como se vê a seguir: “... predominantemente na rede regular de ensino, professores e gestores educacionais vêm...” (p.1), e “... ressaltando o quanto foi importante à participação de todos os professores que nos ajudaram com seus relatos de experiências através das entrevistas, da equipe gestora da escola, a qual não mediu esforços para nos auxiliar na construção deste trabalho...”(p.42). Nestas a separação entre os professores e a suposta equipe gestora, ou seja, a equipe diretiva é evidente.

As monografias de número vinte e três e vinte e oito apresentam os membros da comunidade escolar como gestores da escola, como na citação da monografia de número vinte e três apresentada a seguir “É necessário que nos questionemos sobre as maneiras como

estamos gestando a educação, pois todos nós, cada um a sua maneira, estamos ajudando a construir, a gestar a educação.”(p. 23) , e na monografia de número vinte e oito tem-se que “Quando a escola trabalha na perspectiva da gestão democrática, são considerados gestores todos os envolvidos no processo educacional, e isso inclui professores, funcionários, pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na melhoria do processo pedagógico, a qual refletira na qualidade do ensino.” (p.33).

Já as monografias de número vinte e seis e vinte e sete, não foi possível dizer qual a concepção de gestão, ou quem são os gestores educacionais, pois tratavam de assuntos mais gerais sobre educação deixando de lado a questão de quem são os gestores educacionais.

Sobre os autores usados por estes especialistas neste ano, percebe-se uma grande variedade em torno daqueles que falam sobre gestão, como Libâneo, Sander, Estevão, Boaventura de Souza Santos, Paulo Freire, Barroso, Demo, entre outros, e também Bobbio que muito fala sobre democracia. Nas monografias de número vinte e cinco e vinte e sete nada foi encontrado sobre gestão educacional, no que se refere às citações de outros autores.

As monografias de número vinte e um e vinte e oito foram as que mais se estenderam para explicar a gestão educacional, nas quais mais citações diretas sobre gestão educacional foram encontradas.

Deste modo se percebe que apesar do aumento de autores e de citações usadas pelos especialistas para salientar e explicar suas idéias sobre gestão, ainda são pouco usadas essas concepções, ou pelo menos são poucas vezes aprofundadas de forma a melhor compreender a questão da gestão.

No entanto, percebe-se que neste ano os autores das monografias estão bem mais divididos quanto à concepção de quem são os gestores educacionais, e isto mostra que se está cada vez mais questionando as tradicionais teorias, de modo que as novas propostas estão ganhando mais espaço.

Dentro das diferentes concepções expostas por Libâneo (2005), vê-se que a *concepção técnico-científica* está perdendo lugar para a *concepção sociocrítica* defendida pelo autor.

5.5 5º Bloco – Monografias defendidas no ano de 2005

No último ano utilizado como parâmetro de análise das monografias, das onze monografias lidas, seis consideravam como gestores a equipe diretiva, três consideravam

gestores tanto os professores quanto a equipe diretiva e apenas duas deixaram claro que gestores são todos os membros da comunidade escolar.

Nas monografias de números vinte e nove, trinta e dois, trinta e cinco, trinta e seis, trinta e oito e trinta e nove, pode-se depreender que seus autores compreendem como gestor a equipe diretiva. Na monografia de número trinta e dois, temos a seguinte frase “...gestão e avaliação são espaços de encontro, espaço a serem ocupados pelo diálogo, pela reciprocidade de pensamentos e sentimentos entre educadores, gestores, educandos, comunidade educativa como um todo...” (p.55). Vê-se nitidamente a separação entre os gestores, os quais nesta monografia se referem a estes apenas como equipe diretiva, para com o restante da comunidade escolar. Na monografia de número trinta e cinco, temos a seguinte frase “A possibilidade de escolha dos gestores das escolas abre espaços de co-participação e co-responsabilidade.” (p.16). Este trecho da monografia trata da questão da eleição de diretores, dando-nos a entender que a posição de gestor é ocupada pela equipe diretiva. Frases semelhantes, encontram-se nas monografias de número trinta e oito, como vemos a seguir, “...pressupõem-se que os administradores, os supervisores e os orientadores educacionais sejam os profissionais qualificados e aptos a articular e orientar a execução do projeto político pedagógico democrático, através de uma organização escolar que contemple a participação de todos os segmentos nela envolvidos, sem discriminação. (p.18) e número trinta e nove “Cabe, neste sentido, aos gestores e educadores o dever de...” (p.45) e “Percebemos, na fala dos gestores educacionais (equipe diretiva) e professores de educação infantil...” (p.64). Assim percebe-se o quanto ainda é forte a idéia de gestor como equipe diretiva.

As monografias de número trinta, trinta e três e trinta e sete nos permitem entender que gestores da escola são todos os professores, inclusive a equipe diretiva. Na monografia de número trinta temos o seguinte segmento, ou seja, “Nesse sentido, as professoras estão cumprindo o papel de gestoras, uma diretamente, porque esta na vice-direção, vivenciando no dia a dia o andamento da escola e a outra, porque procura fazer da sua atuação a melhor possível, embora reconheça que existam falhas.” (p.32), também a de número trinta e três “...observamos que a atuação dos educadores, entendidos como gestores educacionais...” (p.11) e na monografia de número trinta e sete, a autora afirma que “...oferece orientações adequadas a todos os sujeitos da comunidade escolar (gestores educacionais, funcionários, pais e alunos).” (p. 27).

As monografias de número trinta e um e trinta e quatro nos permitem inferir que entendem por gestores toda a comunidade escolar, a partir do fragmento de texto a seguir,

“Destacar a participação na educação demonstra a tão almejada qualidade pode ser efetivada com a inserção de todos os envolvidos nos processos de gestão.” (p. 32).

Sobre os autores citados por estes especialistas, pode-se dizer que, de forma geral, as citações sobre gestão educacional se fazem pouco presente, pois ainda não estão se aprofundando na questão da gestão educacional e se mantêm dispersos em vários assuntos educacionais.

Podemos, então, dizer que as monografias de número vinte e nove, trinta e dois, trinta e cinco, trinta e seis, trinta e oito e trinta e nove estão de acordo com a *concepção técnico-científica* de Libâneo (2005), pois ainda evidencia a centralização do poder e das decisões nas mãos de um (o diretor) ou de poucas pessoas (a equipe diretiva).

Mesmo defendendo a participação e a gestão democrática a maior parte das monografias consideram como gestores da escola apenas a equipe diretiva ou o diretor da escola.

As monografias de número trinta, trinta e três e trinta e sete estão mais próximas da proposta de Libâneo (2005), *concepção democrático-participativa* de gestão, pois nestes casos os gestores também envolvem todos os professores da escola.

Apenas as monografias de número trinta e um e trinta e quatro se enquadram perfeitamente na *concepção democrático-participativa* de gestão, pois somente estas duas consideram como gestores da escola todos os membros da comunidade escolar, pois todos são chamados a participar da escola e todos são considerados gestores do processo educativo.

6 ALGUMAS CONCLUSÕES

Como já foi dito anteriormente, este trabalho foi, a princípio, fruto de dúvidas sobre o conceito do termo Gestão Educacional. Assim, a partir das várias leituras feitas para elucidar estas dúvidas, usando vários autores como Sander, Libâneo, Paro, Barroso, entre outros, foi possível perceber a multiplicidade de concepções teóricas envolvendo a questão da gestão educacional.

Após todas essas leituras e muitas discussões sobre as mesmas, pode-se perceber que se há uma gestão educacional que estimule a participação e a gestão democrática dentro da escola, como dizer que o gestor desta escola é apenas o diretor /e ou sua equipe diretiva? Onde fica o restante da comunidade escolar? E os alunos, pais e funcionários, devem apenas participar como dizem na teoria, mas não são considerados gestores deste processo educativo? Por que, é a pergunta que se faz, já que falamos de uma escola democrática, onde todos devem participar e interagir com a escola.

Então, se toda a comunidade escolar está sendo chamada a participar e a se envolver com os processos educativos da escola, tem porque todos não serem gestores desta. Desta maneira, percebe-se que este “novo” discurso, sobre Gestão Educacional, que enfoca a participação e a gestão democrática considera como gestor todos os membros da escola.

Com este pensamento, então, analisou-se monografia por monografia, ano por ano e percebeu-se que muitos destes ainda continuam “minados” pela visão taylorista/fordista que os leva ainda a centralizar e fragmentar os processos, inclusive o educativo.

Observando-se o Apêndice (A), percebe-se que em 2001 três monografias apresentaram a idéia de que gestor é somente o diretor /equipe diretiva e em outras duas a idéia foi de que gestores eram além do diretor e de sua equipe, também todos os outros professores, e apenas em uma delas é que se considera como gestor toda a comunidade escolar.

Seguindo em frente, viu-se que somente no ano de 2004 os resultados tiveram alguma mudança, ou seja, apenas três monografias defenderam a idéia de que gestor seria o diretor ou sua equipe, mais três acrescentaram a eles os professores em geral e duas consideraram como gestor toda a comunidade escolar, sendo que em duas nada se pode constatar, pois elas não tratavam do assunto de modo que pudéssemos fazer esta análise.

Já no ano de 2005 seis monografias defenderam a idéia de que gestor seria a equipe diretiva, três além destes consideraram gestores também o restante dos professores e apenas duas consideraram toda a comunidade como gestor do processo educativo.

De um modo geral, afirma-se que de um universo de trinta e nove monografias analisadas, vinte destas consideraram ainda como gestores da escola a equipe diretiva, outras dez consideraram gestores além da equipe diretiva também os professores e apenas seis destas trinta e nove consideraram como gestores toda a comunidade escolar, sendo que três das trinta e nove não foi possível mapear.

Também ficou evidente o grande descompasso que existe quanto aos autores usados por estes especialistas para defenderem suas idéias sobre gestão democrática e participação e as suas concepções para quem os gestores do processo educativo, na maioria das vezes, é apenas a equipe diretiva, ou seja, se utilizam de autores que defendem uma forma democrática e participativa de gestar a escola e, no entanto, excluem o resto da comunidade escolar do direito de decidir e participar efetivamente da gestão da mesma.

Constatou-se que histórica e culturalmente vamos reforçando ou rompendo com algumas concepções e as formalizações teóricas não dão conta do que está acontecendo nas escolas; avanços teóricos convivem e dividem tempos e avanços com concepções mais tradicionais e antigas num mesmo discurso e as mudanças são menos lineares do que pareciam a princípio.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola.** Cadernos de organização e gestão curricular. Editora Instituto de Inovação Educacional. 1998.

BRASIL, **Constituição Federal.** Brasília: 1988.

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

BRASIL, **Plano Nacional de Educação.** Brasília, 2000

CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M.; **Teorias da Administração e seus Desdobramentos no Âmbito Escolar.** In: OLIVEIRA, M. A. M. (org.); **Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens.** Petrópolis, RJ. Editora: Vozes, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas; 2006.

SILVA JUNIOR, C. A. da. **O Espaço da Administração no Tempo da Gestão.** In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. **Política e Gestão da Educação: Dois Olhares.** 2002.

LÍBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, L. **Construindo modelos de gestão escolar.** Cadernos de organização e gestão curricular. Editora Instituto de Inovação Educacional. 1999.

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, C. de S. (Org.). **Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, C. de S. (Org.); DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MOGILKA, M. **O que é Educação Democrática: Contribuições para uma questão sempre atual**. Editora: UFPR, 2003.

PARO, V. H.. **Administração escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1999.

PARO, V. H.. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Brasília, 2000.

RIO GRANDE DO SUL, **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: 1989.

RIO GRANDE DO SUL, **LEI 10.576/95. Gestão Democrática do Ensino Público**. Porto Alegre: 1995.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

UFSM. **Estrutura e Apresentação de Monografia, Dissertações e Teses**. 5. ed. Santa Maria, 2000.

VIEIRA, S. L.; C. D... [etal.]. **Gestão da escola: Desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

**APÊNDICE A - Citações de especialistas em gestão
educacional em suas monografias**

CITAÇÕES DE ESPECIALISTAS EM GESTÃO EDUCACIONAL EM SUAS MONOGRAFIAS

Monografias (2001)	Quem são os gestores	Observações
1	Toda Comunidade Escolar	<p>...discutir uma proposta de gestão escolar voltada para o coletivo, apontando para a construção de uma prática de gestão colegiada... p.3</p> <p>As funções específicas, por exemplo, supervisão e orientação permanecem, mas agora todos poderão planejar e executar juntos, não mais separados, pois o objetivo maior é a qualidade pedagógica do trabalho e não o aspecto administrativo... p.10</p> <p>A gestão democrática, entendemos que seja aquela que considera a participação de todos os segmentos, desde o planejamento até a execução da proposta... p.14</p>
2	Equipe Diretiva e professores	<p>A democratização do sistema educacional esta nas mãos de gestores despreparados para reivindicar os direitos assegurados na legislação... p. 19</p> <p>As entrevistas semi-estruturadas foram os primeiros instrumentos a serem utilizados, com intuito de buscar o conhecimento do trabalho realizado pela gestão escolar em relação ao processo inclusivo (direção, supervisão escolar, orientação educacional e professores) e dos profissionais do CAESP. p. 30</p>
3	Equipe Diretiva	<p>Hoje, os especialistas (administrador, supervisor e orientador, equipe diretiva), devem questionar, rever, repensar e organizar a sua prática, pois não se admite mais a fragmentação, o individualismo, a hierarquização, a burocracia e sim o trabalho coletivo, a necessidade de uma ação interdisciplinar incentivada pelo exercício da participação, do diálogo e do questionamento, onde todos são gestores no processo educativo. p. 23; 24.</p> <p>...evidencia-se a relevância e o significado que adquire o gestor escolar enquanto equipe coordenadora, como mediador, articulador... p. 25</p> <p>...todos são gestores da prática educativa, quando se sentem comprometidos e responsáveis da prática pedagógica. p.43</p>

4	Equipe Diretiva e professores	<p>É preciso que haja uma unidade de ação educativa em torno da proposta pedagógica para o ensino supletivo, onde haja apoio e colaboração por parte de todos através da gestão compartilhada, porém, onde cada um, tenha claro a sua forma de participação de acordo com suas tarefas distintas. p. 41</p> <p>... exige além da gestão compartilhada envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar em torno de causas comuns, da atuação dos profissionais da educação, entendidos como gestores, onde o diretor, o supervisor, o orientador educacional e os professores tenham clareza do seu papel e de suas funções para que planejem suas ações... p. 48</p>
5	Equipe Diretiva	<p>...discursos dos gestores e professores da turma envolvida... (resumo)</p> <p>O item relacionada a gestão democrática, visa um projeto político-pedagógico, tendo em vista a participação dos pais, professores, funcionários e alunos nas decisões e intervenções da escola. p. 45</p> <p>Com isso, entendemos como gestores os administradores/supervisores e orientadores educacionais. p. 57</p>
6	Equipe Diretiva	<p>A idéia de gestão contém a concepção de coordenação e de participação, por tanto é tarefa de todos: governo, família, sociedade, escola, entendendo-se que a gestão democrática é gestão colegiada e que é necessário a presença da sociedade organizada na escola participando e acompanhando seus resultados...p.6</p> <p>A gestão democrática tem como objetivo comum integrar o trabalho escolar entre direção, professores, alunos e comunidade na busca pela melhoria do ensino... p.9</p> <p>Aqui a equipe gestora é a coordenadora, com conhecimento técnico e percepção política, não mais a dona do fazer, mas sim a mediadora das vontades e conflitos, onde se privilegia as relações interpessoais e a responsabilidade, originando processos de decisão... p.25</p>

Monografias (2002)	Quem são os gestores	Observações
7	Toda Comunidade Escolar	<p>Na escola participativa é garantida a comunidade escolar a possibilidade de nortear e intervir nas decisões pedagógicas gestadas no seu interior. p. 3</p> <p>Para tais decisões serem praticadas em equipe esclarecemos as funções de cada gestor: diretor, supervisão escolar, orientador escolar, professores, alunos, pais e funcionários. p. 4</p> <p>Como diz o próprio termo “gestão democrática” cabe ao diretor, coordenador pedagógico, orientador educacional, professor, alunos, pais e comunidade escolar em geral, gerar um modelo de escola, a escola que todos queremos. p. 49</p> <p>Todos somos gestores da escola que almejamos. p. 48</p>
8	Equipe diretiva e professores.	<p>...salienta-se a figura do gestor que, hoje, deve abraçar as funções dos especialistas junto com a comunidade escolar, num trabalho integrado. p. 3; 4</p> <p>... o papel do gestor, constituído pela comunidade escolar e representado pelo diretor...p. 4</p> <p>... o papel dos especialistas que, neste contexto, junto com os demais profissionais da escola, passam a ser os gestores da mesma...p. 42</p> <p>Mudamos de especialista para gestor e não mudamos só no nome: especialista, como o nome já diz era especial, único, exclusivo; o gestor, também como o nome, gerencia, mas não com o sentido de centralização de poder de outrora, mas sim, no sentido da pessoa que se propõem a trabalhar coletivamente ...p. 45</p>
9	Equipe Diretiva	<p>... cabe, pois, aos gestores educacionais, implementar e aprofundar, trazendo assim, benefícios pra a comunidade e a escola numa relação democrática e cidadã. p. 6</p> <p>...sendo os gestores percebidos como equipe de profissionais atuantes na educação... p.18</p> <p>...cabe aos gestores educacionais cuidar da qualificação teórica para capacitar todos os integrantes do sistema educacional... p. 19</p>

		<p>Cabe aos gestores educacionais auxiliarem a construção da identidade profissional, propondo e gerindo o Projeto – Pedagógico... p. 20</p> <p>O gestor educacional deve preocupar-se com a formação inicial e continuada de sua equipe de trabalho... p. 22</p> <p>...os gestores educacionais devem adotar um sistema de decisão conjunta, fato que compromete a todos os profissionais que atuam na escola. p. 64</p>
10	Equipe Diretiva	<p>Pela própria especificidade sabe-se que a gestão escolar constitui um instrumento de mediação das relações de poder dentro dela. Quando administrada no sistema de co-gestão ou de autonomia relativa, há lugar para autoridade do professor, para a participação do aluno e para o envolvimento dos pais e de toda comunidade no processo de decisão. p. 7</p> <p>A mantenedora atém-se muito ao burocrático, exige muito tempo da direção nas questões administrativas, o que obriga a secundarizar as questões pedagógicas que são o aspecto mais importante da gestão. p.7</p> <p>Este estudo tem como finalidade verificar de que modo esta ocorrendo a participação dos pais na escola (...) fazendo com que estes possam sentir-se como co-participantes da gestão educacional... p. 53</p>
11	Equipe Diretiva	<p>...quando estes mesmos professores ganham a oportunidade democrática de escolher seus gestores pelo voto...p.36</p>

Monografias (2003)	Quem são os gestores	Observações
12		“O conselho escolar e o círculo de pais e mestres são um exemplo de canais de participação no processo de gestão escolar.” . p. 12
13	Equipe Diretiva	<p>“... desmotivação, e a ajudar os professores e a gestão escolar a elaborar...” p. 10</p> <p>“Dessa forma, o público desse projeto é os professores de Educação Infantil e do Ensino Fundamental e os gestores da Escola...” p. 11</p> <p>“É, assim, de competência da gestão, ao coordenar os trabalhos na escola, auxiliar e incentivar os professores a realmente implementarem as propostas presentes...” p. 29</p>
14	Equipe Diretiva e professores	<p>“Tivemos como propósito investigar como transcorreu a gestão do professor de matemática dentro da sala de aula...” p.36</p> <p>“Pelos argumentos dos professores entrevistados, eles não conseguem em sua gestão docente...” p. 43</p>
15	Equipe Diretiva	<p>...a educação continuada é tida como fundamental para os professores, e cabe aos gestores educacionais.... (resumo)</p> <p>Diante disso, os gestores educacionais devem ter um comprometimento muito grande com toda a comunidade escolar... p.33</p> <p>Pra que isto se efetive é preciso que os gestores educacionais promovam sessões de estudo, discussões e construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola oportunizando conhecimento e comprometimento dos seus integrantes... p.33</p> <p>...como vimos os professores percebem a Formação Continuada como fundamental para a sua prática, mas sem um projeto coordenado pelos gestores da escola... p. 33</p>
16	Equipe Diretiva	<p>Também destaca-se que o orientador da prática de ensino, não deve ser visto como um supervisor, um interventor, mas sim um articulador entre o professor regente e a estagiária e os respectivos gestores. (resumo)</p> <p>...razões pelas quais se faz necessário um trabalho</p>

		<p>interdisciplinar por parte dos gestores, provocando a participação de todo o grupo escolar... p.5</p> <p>A função administrativo-pedagógica deve traduzir os interesses da comunidade, na qual os gestores, professores, alunos e pais... p. 21</p> <p>...no que tange a opção de ser gestor, é a formação específica dos sujeitos da pesquisa na área da administração escolar,... p. 27</p> <p>As gestoras destacam a dificuldade em manter o grupo que compõem a escola, de uma forma coesa, unida, dedicada e empenhada com a escola. Consideram que apesar de todo o esforço enquanto equipe diretiva, em propor o desenvolvimento mútuo... p. 41</p> <p>Torna-se cada vez mais evidente que o trabalho de gestar dentro de uma escola não pode ser uma tarefa fragmentada, mas sim uma tarefa grupal. Não há mais possibilidade de pensar uma equipe diretiva dissociada das necessidades de cada um dos membros da escola. p. 46</p> <p>Os gestores devem pensar a área a partir dos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos e não somente administrativos... p. 49</p>
17	Equipe Diretiva	<p>...falta espaço para a reflexão das atitudes que o gestor efetua nas escolas. (resumo)</p> <p>...caminhar ao lado de incertezas neste processo é um dos requisitos para sermos gestores democráticos. p. 12</p> <p>...deve-se investir na formação dos gestores. p. 12</p> <p>... o gestor educacional será um estimulador para a transformação social. p. 12</p> <p>...necessita-se de um gestor que incentive a participação crítica dos sujeitos que compõem a escola, a comunidade e a sociedade em geral. p. 21</p> <p>O papel do gestor educacional vem a ser muito importante no processo de mudança, pois é ele, juntamente com sua equipe, que tem a principal função, ou seja, a reflexão. p. 25</p> <p>...cabe ao gestor democrático, fazer a mediação entre a escola e os sujeitos que nela estão inseridos... p.27</p>

		...acredita-se que o papel do gestor educacional pode promover juntamente com sua equipe, a busca da participação dos pais. p. 34
18	Equipe Diretiva	<p>O trabalho também aborda a questão dos gestores educacionais e da equipe diretiva, tentando... (resumo)</p> <p>... observando o interesse pelo trabalho docente, coletivo e ação do gestor educacional na pessoa de administradores e supervisores para o seu desenvolvimento.... p.10</p> <p>Operacionalizar adequadamente os aspectos pedagógicos e políticos nos planos, isto é, conduzir o “fazer real” do próprio plano, tem muito a ver com o tipo administrativo da equipe diretiva: direção e coordenação que realizam o papel de gestores escolares. p. 24</p>

Monografias (2004)	Quem são os gestores	Observações
19	Equipe Diretiva e Professores	<p>“Participaram comigo da pesquisa alguns professores da equipe da gestão da escola, e mais quatro professores dos quatro ciclos do ensino fundamental...” p. 3</p> <p>“Dentro de uma perspectiva pautada no ser humano, começa a surgir um novo olhar para a educação: os professores gestores...” p.32</p> <p>A nova gestão da escola é norteadada pelo princípio da participação. Para isso faz-se necessário que não somente uma pessoa responda pela escola, mas sim todos os profissionais que nela atuam, ...”p.35</p> <p>“... passo a questionar, ser professor não será ser gestor? Claramente afirmo que sim, embora dentro de uma escola cada professor desempenhe um função...”</p>
20	Equipe Diretiva e Professores	<p>“... requer conhecimento e posição política dos professores em conjunto com a comunidade, como gestores de uma nova qualidade...” resumo</p>
21	Equipe Diretiva e Professores	<p>“... a partir das transformações percebidas na educação e na sociedade, há necessidade dos educadores, neste caso pedagogos tornarem-se gestores...” resumo</p> <p>“... entende-se que o pedagogo, assim como os demais profissionais da educação, deve preparar-se para atuar de acordo com uma gestão democrática onde o principal objetivo é a formação de sujeitos autônomos, críticos, políticos e participativos...” p.9</p> <p>“Caberia então aos professores, assumindo seu papel de gestores do conhecimento...” p.9</p> <p>“É importante que se tenha claro que, quando se refere a gestores, não fica restrito somente a equipe diretiva da escola, mas de todos os educadores,...”p.10</p> <p>“...considera-se importante a formação dos profissionais da educação para o exercício de uma gestão do conhecimento mais democrática...” p.11; 12</p>
22	Equipe Diretiva	<p>“... predominantemente na rede regular de ensino, professores e gestores educacionais vêm...” p. 1</p>

		“Na primeira escola municipal, a gestora que exerce a função de coordenadora pedagógica ...a gestora B assume a função de supervisora.., as gestoras C e D, respectivamente supervisora e orientadora educacional.”
23	Toda comunidade escolar	<p>“...falarmos em gestão e admitirmos na maioria das vezes, apenas o diretor como gestor...”</p> <p>“È necessário que nos questionemos sobre as maneiras como estamos gestando a educação, pois todos nós, cada um a sua maneira, estamos ajudando a construir, a gestar a educação.”</p>
24	Equipe Diretiva	<p>“Sentia, também, necessidade de ampliar meus conhecimentos na área de gestão, em função de atuar em direção de escola...”p. 2</p> <p>“... é necessário uma nova postura da equipe gestora, onde esta tenha a compreensão que para administrar a escola não podemos ter como parâmetro os grandes modelos administrativos.”</p> <p>“No cenário de complexidades atuais, não é mais admissível gestores com uma visão de especialistas, que entendam unicamente da função que desempenham, pois a eles cabe coordenar processos complexos como elaboração do Projeto Político Pedagógico e regimento escolar, gestão de recursos financeiros e administração dos educadores pertencentes na escola.”</p>
25	Equipe Diretiva	“... ressaltando o quanto foi importante a participação de todos os professores que nos ajudaram com seus relatos de experiências através das entrevistas, da equipe gestora da escola, a qual não mediu esforços para nos auxiliar na construção deste trabalho...”p. 42
26		Não havia nada na monografia se pudesse utilizar para a análise.
27		<p>“Enquanto gestora de educação, teve-se a preocupação de descobrir a partir de quando esse assunto...” resumo</p> <p>“Difícil também é encontrar um gestor que fale ou trabalhe o assunto em sala de aula.” p.51</p>
28	Toda comunidade escolar	<p>“Destaca-se aqui a função da gestão escolar, cujo trabalho deve estar integrado ao dos professores tanto do ensino regular como do ensino especial,...” p.4</p> <p>“Merece destaque as salas de recursos como espaço</p>

		<p>provido pelo ensino regular, através de um trabalho conjunto com todos os gestores da escola. “ p.5</p> <p>“... os assuntos escolares são assumidos pelos gestores educacionais em conjunto e solucionados a partir da decisão final de toda a comunidade envolvida, ou seja, de todos os gestores.” p.33</p> <p>“Quando a escola trabalha na perspectiva da gestão democrática, são considerados gestores todos os envolvidos no processo educacional, e isso inclui professores, funcionários, pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na melhoria do processo pedagógico, a qual refletira na qualidade do ensino.” p.33</p>
--	--	---

Monografias (2005)	Quem são os gestores	Observações
29	Equipe Diretiva.	<p>“Entendemos que o Plano político e pedagógico deve ser construído com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, já que nele devem estar contidas as aspirações e anseios de todos os envolvidos no processo educativo” p.38</p> <p>“Cabe aos gestores o papel de mediadores no processo de planejamento da prática interdisciplinar, provocando diálogos, sugerindo parcerias. Os professores precisam sentir um clima propício de responsabilidade, solidariedade, liberdade de expressão para que possam se efetivar iniciativas interdisciplinares”</p>
30	Equipe Diretiva e professores	<p>Nesse sentido, as professoras estão cumprindo o papel de gestoras, uma diretamente, porque esta na vice-direção, vivenciando no dia a dia o andamento da escola e a outra, porque procura fazer da sua atuação a melhor possível, embora reconheça que existam falhas. p. 32</p> <p>As professoras-gestoras possuem consciência política do que fazem, entendem da escola em sua totalidade com vontade de promover mudança. p. 32</p>
31	Toda a comunidade escolar	<p>Essa prática de gestão democrática, deve se desenvolver num ambiente em que todas convivam como sujeitos, com direitos e deveres percebidos a partir de descrições e decisões coletivas. p. 25; 26</p> <p>Destacar a participação na educação demonstra a tão almejada qualidade pode ser efetivada com a inserção de todos os envolvidos nos processos de gestão. p. 32</p>
32	Equipe Diretiva.	<p>Portanto é preciso que se tenha cada vez mais professores e gestores competentes e comprometidos... p.10</p> <p>...gestão e avaliação são espaços de encontro, espaço a serem ocupados pelo diálogo, pela reciprocidade de pensamentos e sentimentos entre educadores, gestores, educandos, comunidade educativa como um todo... p.55</p> <p>Assim, o que configura a gestão democrática e participativa é a efetiva participação dos diferentes aspectos e instâncias da realidade escolar (...) fazendo com que o poder seja compartilhado por todos em todos os momentos e sentidos. p. 71</p>

33	Professores em geral.	<p>...foi aplicada uma entrevista aos gestores educacionais que atuam na EJA, num total de 15 professores.</p> <p>...observamos que a atuação dos educadores, entendidos como gestores educacionais... p.11</p>
34	Toda a comunidade escolar	<p>O exposto sobre a LDB e a Lei Municipal assemelha-se a uma forma coletiva e participativa de gestão, em que as discussões e decisões são tomadas coletiva e publicamente envolvendo a participação dos pais, funcionários, alunos, professores e equipe diretiva, enfim, de toda a comunidade escolar. p. 26; 27</p> <p>Sabemos que o caminho a ser percorrido na busca da participação dos pais na gestão da escola é lento... p. 50</p>
35	Equipe Diretiva.	<p>...propus-me realizar reflexões sobre a participação da comunidade na gestão da escola nos segmentos professor, pais, alunos e funcionários... p.4</p> <p>A possibilidade de escolha dos gestores das escolas abre espaços de co-participação e co-responsabilidade. p.16</p> <p>Ainda encontramos pais com vergonha de expressar sua opinião diante dos membros gestores. p. 49</p>
36	Equipe Diretiva.	<p>...cabe aos administradores gestarem a escola através dos princípios da participação e na ênfase no pedagógico, não se fixando unicamente nos aspectos financeiros e administrativos. p.2</p> <p>O supervisor é fundamentalmente um gestor e animador de situações... p. 27</p>
37	Professores em geral	<p>...nos momentos de formação organizados pelos educadores especiais em parceria com outros gestores da escola ...p.7</p> <p>...acredita-se que o trabalho conjunto entre os gestores educacionais... p. 9</p> <p>...esses professores que participam dos diversos segmentos que compreendem a escola, sejam considerados efetivamente gestores educacionais. p. 23</p> <p>...oferece orientações adequadas a todos os sujeitos da comunidade escolar (gestores educacionais, funcionários, pais e alunos). p. 27</p>

38	Equipe Diretiva.	<p>Há que promover a reflexão, o questionamento junto aos profissionais de educação, especialmente com os gestores educacionais, para que avaliem e ressignifiquem suas práticas pedagógicas, na perspectiva da gestão democrática. p.17</p> <p>... pressupõem-se que os administradores, os supervisores e os orientadores educacionais sejam os profissionais qualificados e aptos a articular e orientar a execução do projeto político pedagógico democrático, através de uma organização escolar que contemple a participação de todos os segmentos nela envolvidos, sem discriminação. p. 18</p>
39	Equipe Diretiva.	<p>...ora os profissionais decidem sozinhos o caminho do ensino aprendizagem, ora as atividades eram impostas pela gestão das escolas. p.9</p> <p>Talvez romper com velhos paradigmas que até então nortearam a educação não seja tarefa fácil, principalmente para a gestão que sempre se viu na tarefa de resolver questões burocráticas da área financeiro-administrativa da educação. p. 44</p> <p>Cabe, neste sentido, aos gestores e educadores o dever de... p.45</p> <p>Percebemos, na fala dos gestores educacionais (equipe diretiva) e professores de educação infantil... p.64</p>

APÊNDICE B - Citações de autores usados nas monografias do curso de gestão educacional da UFSM no período de 2001 a 2005

CITAÇÕES DE AUTORES USADOS NAS MONOGRAFIAS DO CURSO DE GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM NO PERÍODO DE 2001 A 2005

Monografias (2001)	Citações de Autores
1	<p>Para tanto, torna-se necessário uma gestão que esteja aberta à comunidade, pois “não recusará a constituição de um comitê consultivo composto de membros que oferecerão sugestões à direção e aos professores, não só quanto às necessidades de seus filhos, mas também quanto à abertura do espaço escolar para atividades sociais relevantes” (CURY, 1996, p. 88) p.3.</p> <p>Segundo PARO (1993, p. 149) existem cinco pressupostos básicos de uma administração escolar comprometida com a transformação social, dentre estas a participação coletiva na administração escolar. p. 11</p> <p>Também se manifesta o mesmo autor nesse sentido a respeito da participação dos pais:</p> <p style="padding-left: 40px;">...gestão escolar estruturadas em bases democráticas, fundada na participação da comunidade terá maiores facilidades de conseguir a adesão de parcelas significativas dos pais de alunos, para atividades culturais que visem à reflexão mais profunda dos problemas educacionais de seus filhos, e que propiciem ao mesmo tempo, a apreensão de uma concepção de mundo mais elaborada e crítica. (1993, p. 155) p.11</p> <p>Nesse sentido, é que encontramos em MENDONÇA (1998) a afirmação de que “um modelo de gestão democrática não se instala sem a efetiva participação dos atores nesse processo: profissionais da educação, alunos, comunidade” (p.26) p.11</p> <p>Pois ainda conforme PEREIRA (1989, p. 75), “a educação é obra transformadora, criadora e sua função é fazer do homem um elemento atuante e participante na criação de uma nova sociedade”. p. 12</p> <p>PARO (1998) afirma que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Se se pretende, com a educação escolar, concorrer para a emancipação do indivíduo, enquanto cidadão participe de uma sociedade democrática, e ao mesmo tempo, dar-lhe meios, não apenas para sobreviver, mas para viver bem e melhor no usufruto de bens culturais que hoje são privilégio de poucos, então a gestão escolar deve fazer-se de modo a estar em plena coerência com esses objetivos. (p. 304) p. 14</p>
2	<p>O projeto político-pedagógico pode ser definido como um instrumento de trabalho que ilumina princípios filosóficos define políticas, harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade escolar, racionaliza e organiza ações, da voz aos atores educacionais, otimiza recursos financeiros, facilita a continuidade administrativa, mobiliza diferentes setores na busca de objetivos comuns e pode ser de domínio público, permite constante acompanhamento e avaliação (Neves, 1995, p.12). p. 13</p> <p>Os administradores locais e os diretores de estabelecimentos escolares podem dar uma grande contribuição para que as escolas atendam mais as crianças com</p>

	<p>necessidades educativas especiais, caso lhes seja dado à autoridade necessária e adequada capacitação para isso. Deve ser convidado a criar procedimentos de gestão mais flexíveis, remanejar os recursos pedagógicos, diversificar as opções educativas, facilitar a mútua ajuda entre crianças, ajudar, ajudar entre crianças, ajudar alunos que experimentem dificuldades e estabelecer relações com pais e a comunidade. Uma boa gestão escolar depende da participação ativa e criativa dos professores e do pessoal, da colaboração e do trabalho em equipe para atender as necessidades dos alunos (Declaração de Salamanca, 1994, p.35). p.40</p>
3	<p>Gadotti (1998), afirma que há, pelo menos, duas razões que justificam a gestão democrática. Primeiro, porque se deve formar para a cidadania, dando exemplo, onde a gestão democrática é um ponto importante no aprendizado da democracia. Segundo, a função específica da escola, o ensino-aprendizagem, através do qual o educando se torna sujeito de sua aprendizagem quando participar de decisões que dizem respeito ao projeto da escola, projeto este, inserido na vida do próprio aluno. Portanto, a participação pertence a própria natureza do ato pedagógico. Sugere que, a gestão democrática é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho. (1998, p.17;18).</p> <p>Nesse sentido, Luck diz, ...pela participação é possível superar a prática do exercício do poder individual empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência centrado na unidade escolar como um todo (1998, p.13). p. 16;17</p> <p>Para Dálmas o planejamento deve ser da comunidade e não para ou com a comunidade. O planejamento participativo tenta romper com a dominação para assumir um posicionamento de tomada de decisões, para situações perante as quais todos sejam sujeitos. (1995, p. 61) p. 17</p> <p>... resolver conflitos, promover consenso e envolver participantes nos processos decisórios (...), seja na escola, seja em qualquer outro tipo de organização social. [Mais adiante, buscar]... a criação de uma ambiente participativo, construído pelo envolvimento, na tomada de decisão e na construção dos processos sociais e profissionais da escola, dos pais dos alunos e da comunidade (COSTA; MAIA & MENDEL, 200, p 179). p. 23</p> <p>É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática (FREIRE, 1998, p. 43) p. 35</p>
4	<p>Segundo Gadotti (1998, p. 16): “(...) a gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola sejam seus dirigentes e gestores e não apenas fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais.”. p.31</p>
	<p>Trataremos da administração que segundo Uhle (1994), muda a roupagem, ou seja, aparecem novos títulos para o assunto “administração”, mas o seu conteúdo ainda é o mesmo, a partir daí, refletiu sobre três temas que envolvem a questão: administração, poder e gestão.</p> <p>No entanto, Paro apud Uhle (1994) propõe que a escola, por meio de uma administração transformadora, vise uma mudança social. p. 47</p> <p>Retomemos o aporte da gestão, segundo Ferreira (1999, p. 176):</p>

5	<p>Entendemos por gestão todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquemas rígidos de ação, permitindo alterações, sempre que necessário. p. 56</p>
6	<p>Nunca se falou tanto em autonomia, cidadania e participação, pois na gestão democrática:</p> <p>Evidencia-se um novo tipo de liderança, motivada com a capacidade de diálogo, que alie uma sólida base conceitual e prática sobre a gestão da educação, trabalhe com os diferentes, medie conflitos, facilite a interação entre os segmentos da comunidade escolar, e, sobretudo tome decisões que visem a melhoria e elevação dos resultados da aprendizagem dos alunos. (REVISTA GESTÃO EM REDE, 2000, P. 11;12)</p> <p>p.1</p> <p>O paradigma da escola cidadã concebe uma gestão democrática:</p> <ul style="list-style-type: none"> → voltada para a inclusão social; → fundada no modelo cognitivo/afetivo; → com clareza de propósitos, subordinados apenas aos interesses dos cidadãos a que serve; → com processos decisórios participativos e tão dinâmicos quanto a realidade, geradores de compromissos e responsabilidades; → com processos auto-avaliativos geradores da crítica institucional e fiadores da construção coletiva (In: FERREIRA & AGUIAR, 2000, p. 163) <p>p. 9</p> <p>“A gestão da escola cidadã” requer a construção do paradigma da gestão, para além da cidadania positivista, radicando na especificidade do ato pedagógico, essencialmente dialético, dialógico, intersubjetivo, o que implica o agir na especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate da escola pública de qualidade (BORDINON & GRACINDO, In: FERREIRA & AGUIAR, 2000, p. 163) p. 24</p>

Monografias (2002)	Citações de Autores
7	<p>Gadotti (1997, p.82) diz que, “ao novo educador compete refazer a educação, reinventá-la, criar as condições objetivas para que a educação democrática seja possível”. p.31</p> <p>Segundo Gadotti existem pelo menos duas razões para implantar a gestão democrática na escola: “a escola deve formar para a cidadania (...); a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino” (1993, p. 8). p. 36</p> <p>Dalmás se refere ao planejamento participativo como:</p> <p>Uma nova maneira grupal de decidir e de agir, ante o difícil momento que se encontra a educação brasileira. Mesmo assim, renova-se a crença de que o planejamento participativo, assumido como processo transformador, é o caminho mais viável para uma renovação das estruturas e das relações, em uma instituição de educação formal (1995, p. 50) p.38</p> <p>Todos somos gestores da escola que almejamos. Segundo Meurer</p> <p>É a partir do trabalho coletivo de todos esses envolvidos que acontece o verdadeiro Projeto Político-Pedagógico, pois cada sujeito, enquanto expressão singularizada, possui uma vivência, uma cultura, uma postura, um posicionamento, que se expressa nas diversidades. Nessa expressão fica claro que cada um acredita e espera que a escola seja, através do confronto de diferentes “quereres” para se chegar democraticamente a consolidação de um projeto coletivo da escola. (1997, p. 62) p. 48</p>
8	<p>A efetiva participação da comunidade escolar na gestão deve ser, como diz Bobbio, apud Bastos (2001), a luta pela democracia que deve estar calcada na superação das desigualdades, já que lutamos pela igualdade num espaço totalmente desigual. p. 1</p> <p>Conforme Sander (1982), posicionando-se a respeito:</p> <p>a dimensão humana envolve os valores e as características psicossociais do sistema educacional – alunos, professores, pessoal administrativo, especialistas, pais e representantes da comunidade. Na dimensão humana, o papel da administração consiste em coordenar a ação dos diferentes participantes do sistema educacional, de forma tal que, a plena realização do ser humano seja promovida. Nessa dimensão, a relevância é o critério que orienta a administração da educação no seu esforço para encausar responsabilmente as potencialidades e aspirações dos participantes da comunidade educacional inserida na sociedade. A dimensão humana do sistema educacional é substantiva e, por isso torna-se o principal critério definidor da administração da educação. (...) Na perspectiva desse paradigma, a liberdade de escolha por parte do ser humano implica “adesão” e responsabilidade social. (...) Nos termos deste paradigma multidimensional, a administração da educação se orienta por conteúdos substantivos e éticos da validade geral, capazes de promover permanente realização e atualização do ser humano que participa da comunidade educacional. (p. 35-36). p. 18;19</p>

	<p>De acordo com a gestão democrática do ensino público, caderno 1 de 1997 (p. 13): “Gestão democrática implica na participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações, em mobilização e compromisso social, em controle coletivo”. p. 33</p> <p>Entendemos com Bobbio (1997, p. 12) que regime democrático é “um conjunto de regras de procedimentos para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”. p. 33</p> <p>Por fim, nos revela Bobbio (1997, p. 18) que democracia é uma contraproposta à toda forma de governo autocrático, pois ela é caracterizada por um conjunto de regras que atribui o poder a um número muito elevado de membros que, coletivamente, decidem como manter-se em sociedade. p. 34</p> <p>Como diz Lück (2000): “a autonomia e a descentralização constituem-se um binômio construído reciprocamente, mediante processos de democratização, isto é, tendo a prática democrática como centro.” (p.25) p. 34</p> <p>Santos (2002) coloca que:</p> <p style="padding-left: 40px;">O gestor deve ser, sobretudo, o educador, não o especialista, mas uma espécie de político e técnico que entenda o social e o burocrático, que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, ao educacional, ao humano e, especificamente, ao de gestão educacional, no sentido legítimo do termo. (p. 76)</p> <p>Como diz Lima (1997):</p> <p style="padding-left: 40px;">A administração escolar sob essa visão transformadora não é sinônimo de supervisão e controle, mas sim, de uma grande coordenação de esforço humano (criar no corpo docente das escolas a capacidade de pensar e agir, em um processo contínuo de reflexão da própria prática docente, como fator determinante para uma ação pedagógica mais consciente, crítica e competente) que realize a racionalidade do trabalho que, no caso, está encaminhada para a realização da tarefa de ensino e aprendizagem. (p. 160)</p> <p>Conforme Bastos (2001)</p> <p style="padding-left: 40px;">É fundamental democratizar o debate, de tal forma que todos nas escolas públicas possam ser sujeitos dele. A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração da educação, quando, no cotidiano da escola, dirigentes e dirigidos participarem desse debate tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas. (p. 14) p.44</p>
9	<p>Por isso Rosa, (2001, p. 46), chama a atenção para a importância do trabalho dos gestores educacionais, ao ressaltar que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Os gestores educacionais devem estar sempre em permanente processo de</p>

	<p>atualização, engajados e comprometidos com a problemática educacional na qual estão inseridos, realizar um trabalho pedagógico voltado para um projeto de vida que favoreça o bem estar emocional do educando, o seu desenvolvimento afetivo e cognitivo, contemplando assim relações interpessoais positiva. p.11</p>
10	<p>Demo (1996, p. 84) afirma que não pode haver participação dada, doada, preexistente. Somente existe na medida que a conquistamos, num contexto de esforço conscientizado de tendências históricas contrárias. p.12</p> <p>Bobbio (1986, p. 71) afirma que</p> <p>(...) participação é exercício democrático. Através dela aprendemos a eleger, a deselegar, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem a comunidade, e assim por diante. Sobretudo; aprendemos que a tarefa de extrema criatividade é formar autênticos representantes da comunidade e assim mantê-los. p.14</p> <p>(...) Talvez não seja nossos hábito participar. É mais prático receber as coisas dos outros, mesmo porque é um projeto milenar viver às custas dos outros. Em grande parte da história da humanidade é profundamente isso. Na verdade é uma situação provocada por uma sociedade autoritária e que convive com regimes autoritários. A tal ponto, que a participação assusta (Demo, 1996, p. 25). p.16</p> <p>Gadotti (1992, p.27) diz que a participação e a democratização num sistema público de ensino são um meio prático de formação para a cidadania. Essa formação se adquire na participação do processo de tomada de decisões. p.18</p> <p>Segundo Paro (1995, p. 304) a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. p.19</p> <p>Paro (1995, p. 309) afirma que “o que se deseja é a efetiva partilha do poder na escola, o que envolve a participação na tomada de decisões e não apenas a participação direta (ajuda nas atividades da escola) e a participação indireta (mediante contribuição em dinheiro ou doações em espécie)..” p.23-24</p> <p>Como escreve Weffort (1995),</p> <p>(...) a escola que se abre a participação de cidadãos não educa apenas crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda educar cidadão que participam da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da sociedade civil. (p.99) p. 24-25</p>

	<p>Paro (1995, p.302) diz que</p> <p>(...) tem que se tomar cuidado para não se erigir dificuldades materiais em mera desculpa para nada fazer na escola em prol da participação, considera além dos condicionantes de participação externos a unidade escolar, os mecanismos coletivos como os determinantes de ordem econômica (condições de vida da população) e os de natureza cultural (concepção das pessoas sobre a participação na escola). p.26</p> <p>“É essencial reconhecer a importância da democratização dos espaços do trabalho e da produção porque é a maneira mais efetiva de tornar o capitalismo mais suportável (Demo, 1996, p. 130) p. 27</p> <p>Paro (1995, p. 321) considera que as condições de vida da população, enquanto fator determinante da baixa participação dos usuários na escola pública, se mostram tanto mais sérias e de difícil solução quando se atenta para o fato de que este é um problema social cuja solução definitiva escapa as medidas que se podem tomar no âmbito escolar.</p>
11	<p>Não foi encontrado nenhum autor que fundamente a questão da gestão democrática.</p>

Monografias (2003)	Citações de Autores
12	<p>Para Demo (1996, p 18) participação é:</p> <p>Conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir a ser, sempre se fazendo. Assim, participação é essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. p.9</p> <p>Gandin (1988, p. 82) argumenta da seguinte forma: “participação é construção em conjunto.” p.9</p> <p>O autor Paro (1995, p. 309) diz que:</p> <p>[...] esses dois tipos de participação não estão desvinculados, mas se trata de ter bastante claro qual objetivo se tem em mente: se pretende restringir a participação da comunidade a execução – que, em sentido mais amplo pode incluir desde a participação direta, por meio de ajuda nas atividades da escola, até a participação indireta, mediante a contribuição em dinheiro ou doações em espécie – ou que envolve a participação na tomada de decisões. p.9</p> <p>Para Gadotti (1994, p. 15) “participar significa engajar-se numa atividade já existente com sua própria estrutura e finalidade.”p.9</p> <p>Para Demo (1996, p. 82):</p> <p>[...] erro imaginar que a participação é apenas utopia. É realizável sim, muito embora nunca de modo totalmente satisfatório. Por isso mesmo, a definimos como processo imorredouro de conquista. Nunca será suficiente, porque vive da utopia da igualdade, da liberdade, da fraternidade totais. Não é dádiva, é reivindicação. Não é concessão, é sobrevivência. Participação precisa ser construída, forçada, refeita e recriada. p.30</p> <p>Para Demo (1993, p. 20): “muitas propostas participativas nada mais são senão expedientes para camuflar novas formas de repressão, podendo predominar a mera preocupação em fazer algumas concessões para não correr riscos nas posições privilegiadas. “ p. 32</p>
13	<p>Assim segundo Veiga (1995, p. 17):</p> <p>[...] o Projeto Político-Pedagógico, ao mesmo tempo que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição dos fins. Assim, todos deverão definir o tipo de cidadão que pretendem formar. p. 14</p>

	<p>Nesse sentido, segundo Libâneo (2001, p. 79), é também o principal meio de se promover a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. p. 14</p> <p>Libâneo (2001, p. 80) ainda afirma que:</p> <p>O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprio, isto é, de conduzirem sua própria vida. como a autonomia opõe-se as formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.</p> <p>p.14;15</p> <p>A respeito disso, Libâneo (2001, p.117;118) afirma:</p> <p>[...] a gestão democrática não deve ficar restrita ao discurso da participação e as suas formas externas: as eleições, as assembléias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino [...] além disso, a adoção de práticas participativas não está livre de servir as manipulações e ao controle do comportamento das pessoas.</p> <p>p.16</p> <p>De acordo com Lima (1997, p. 162):</p> <p>O modelo de gestão democrática de uma escola deve estar intimamente ligado aos valores da sociedade, da cultura da escola e, principalmente, à concepção de cidadania e de saber que buscam a transformação da escola e da sociedade [...] a escola educa o cidadão por suas relações pedagógicas.</p> <p>p.16</p> <p>Sobre a participação da comunidade, Paro (2001, p. 27) afirma:</p> <p>Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Isto deveria alertar-nos para a necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando auscultar seus problemas e interesses. A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas da gestão colegiada e de participação que, por mais bem intencionadas que sejam, procuram agir “em nome da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo.</p> <p>p. 45</p>
14	Nada contém sobre autores que falam sobre gestão.
15	Somente usa autores para defender suas idéias acerca da formação dos professores.
16	<p>Teixeira (2002, p. 90) contribui para uma discussão inicial quando considera que:</p> <p>Uma escola não é o somatório de salas de aula onde os professores são individualmente responsáveis pela prática pedagógica ali desenvolvida. Ela é uma entidade sociocultural formada por grupos relacionais que vivenciam códigos e sistemas de ação, num processo que faz dela ao mesmo tempo, produto e instrumento cultural (...) Possui, além da estrutura burocrática que a compõem, uma constituição cultural e simbólica que lhes confere vida própria e lhe permite</p>

	<p>responder as demandas e limitações que lhe são impostas pelo meio. p.16</p> <p>Barroso (2000, p. 18):</p> <p>Desse ponto de vista uma política destinada a “reforçar a autonomia” não pode limitar-se a produção de um quadro legal de normas e regras formais para a partilha de poderes e a distribuição de competências, entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino. Ela tem de assentar, sobretudo na criação de condições e na montagem de dispositivos que permitam, simultaneamente, “libertar” as autonomias individuais e dar-lhes um sentido coletivo, na prossecução dos objetivos organizadores do serviço público nacional claramente consagrados na lei fundamental, e de que se destacam as equidades de serviços prestados e a democraticidade do seu fundamento. p.19</p> <p>Como afirma Paro (1993, p. 136):</p> <p>A administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade [...] deve começar, portanto, por examinar sua própria especificidade do processo de trabalho que aí tem lugar. p.21</p>
17	<p>Conforme Veiga (1995, p. 15):</p> <p>O ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais condições de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade. p.16</p> <p>Concorda-se com a idéia de Lima (1997, p. 159):</p> <p>Ocorre que mesmo pressionada pela sociedade na exigência de um atendimento satisfatório e de boa qualidade, a escola pública atual não consegue se desvincular do excesso de burocratização do sistema educacional vigente e, freqüentemente, de práticas viciadas do serviço público. p.18</p> <p>Segundo Lima (1997, p. 163):</p> <p>É preciso que o sistema de gestão assegure a instauração de uma forma de organização de trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza as instâncias de decisão. p. 18</p> <p>De acordo com Paro (2001, p.84) a maior função da escola é a “Função social que lhe possa atribuir para cumprir adequadamente um papel consistente de socialização da cultura e ao mesmo tempo de contribuição (por mais modesta que seja) para a democratização da sociedade.” p.19</p> <p>Conforme Paro (2001, p. 75):</p> <p>O conceito de administração que estou adotando pretende dar conta do real de forma mais precisa, tomando a atividade administrativa em seu caráter mediador na busca de fins estabelecidos pelo homem. Dessa forma, entra no rol das</p>

preocupações da administração, na escola, tudo o que diz respeito ao processo pelo qual se busca alcançar os fins educacionais... objetivo de estudo da administração, em igual medida, tanto a coordenação do esforço humano envolvido quanto a organização e racionalidade do trabalho que se realiza para atingir os resultados desejados. p.20

Ademais, o **Projeto Político Pedagógico, do curso de especialização em Gestão Educacional, do Centro de Educação, da Universidade federal de Santa Maria**, aponta que:

Neste caso, “gestor” não é um termo que designa um cargo, uma função na estrutura organizacional das instituições educativas. Refere-se a processos, políticas e ações administrativas em cuja articulação definirá as metas, as definições políticas e as práticas escolares, pensando “gestão” como um espaço de encontro entre o estado e a sociedade civil na escola. Isto indica que o papel do gestor não se esgota no âmbito da escola e está estritamente vinculado a gestão do sistema educativo. p.21

Conforme **Veiga** (1995, p.18):

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre a concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto – do trabalho pelos educadores. p.21

Conforme **Lima** (1997, p. 160):

Colocar a organização administrativa a serviço do pedagógico significa reorganizar a escola para que ela seja capaz de analisar sua prática e, a partir daí, trocar novos caminhos que almejem um ensino de boa qualidade. A administração escolar sob esta visão transformadora não é sinônimo de supervisão e de controle, mas sim, de uma grande coordenação de esforço humano que (...) realize a racionalidade do trabalho que, no caso esta encaminhada para a realização da tarefa de ensino e aprendizagem. p.22

A reflexão torna-se então a mola propulsora de uma gestão realizada com eficiência e responsabilidade, pois de acordo com **Lima** (1997, p. 162):

Torna-se imperativo, então, uma reflexão no campo educacional referente a passagem de uma administração mais centrada na concepção autoritária, para uma gestão centrada nos princípios democráticos. Tal processo demanda não só uma mudança no conceito de administração e de gestão, mas, especialmente, uma mudança teórica no conteúdo da administração e da própria natureza e prática social da escola. p.23

De acordo com **Paro** (2001, p. 75 e 76):

A atividade administrativa em seu caráter mediador busca fins estabelecidos pelo homem. Dessa forma, entra no rol das preocupações da administração, na escola, tudo o que diz respeito ao processo pelo qual se busca alcançar os fins educacionais estabelecidos (...) Por conseguinte, é objeto de estudo da administração, tanto a coordenação do esforço humano envolvido quanto a organização é racionalidade do trabalho que se realiza para atingir os resultados desejados. p.24

Neste contexto, o **Projeto Político Pedagógico, do curso de especialização em Gestão Educacional, do Centro de Educação, da Universidade federal de Santa Maria**, aponta que:

Entende-se por gestor educacional o docente habilitado para exercer, tanto as funções pedagógicas, como as funções administrativas na perspectiva da gestão democrática como um processo de superação da divisão do trabalho na instituição escolar e nos sistemas educacionais aos moldes da organização Fordista/Taylorista.
p. 25;26

(...) segundo **Paro** (2001, p. 18):

A democracia só é efetiva por atos e relações que se dão ao nível da realidade concreta... Esse fenômeno mostra-se particularmente sério quando atentamos para o comportamento de pessoas que, uma forma ou de outra, se convenceram, um dia, da importância da democracia, mas, ao depararem com as dificuldades da prática, foram adotando paulatinamente atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático, acomodando-se a elas, mas sem renunciar ao antigo discurso liberal, que acaba servindo tão-somente como uma espécie de escudo a evitar que revejam criticamente seu comportamento. p.28

Nesse sentido, concorda-se com as idéias de **Paro** (2001, p. 12):

Na medida que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a adotar a escola da autonomia e recursos. p.29

De acordo com **Paro** (2001, p. 22):

As dificuldades em promover relações humanas mais cooperativas e mais solidárias no interior da escola, vividas por um diretor as voltas com problemas de segurança, falta de professores, insuficiência de funcionários, deteriorização dos prédios e equipamentos, falta de recursos financeiros para dar conta das inúmeras carências da escola. Tudo isso lhe rouba o tempo que poderia estar empregando no cuidado com o pedagógico e no relacionamento com alunos, pessoal escolar e membros da comunidade. p.29

Compartilha-se também com as idéias de **Lima** (1997, p. 154) : “Caminhar na direção da democracia da escola, na construção de sua identidade através da elaboração de sua identidade através da elaboração de um projeto pedagógico próprio, pressupõe um processo de construção coletiva e, por isto mesmo, democrático.”

Concorda-se com as idéias de **Paro** (2001, p. 27):

Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? (...) A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas da gestão colegiada e de participação que, por mais bem intencionadas que sejam, procuram agir “em nome da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e vem dar-lhes acesso ao questionamento da própria

	<p>forma de “participação”. p.33; 34</p> <p>Conforme Paro (2001, p. 109):</p> <p>Falar de administrar sem o mínimo de recursos necessários é desviar atenção do essencial para fixá-la no acessório. Não tem sentido atribuir o fracasso da escola a incompetência administrativa de diretores e educadores escolares, antes de lhes fornecer os recursos passíveis de serem administrados. p.38</p> <p>Conforme Veiga (1995, p. 20) ele afirma que: “A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas.” p.55</p> <p>Segundo Lima (1997, p. 163):</p> <p>É preciso que o sistema de gestão assegure a instauração de uma forma de organização de trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as reações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza as instâncias de decisão. p. 70</p>
18	<p>O Projeto Político-Pedagógico é a ousadia da escola, e, para ser eficaz deve ser elaborado em autogestão. (GADOTTI, 2000). p.17;18</p> <p>Planejar é preparar um conjunto de decisões de forma coletiva, conforme Vasconcellos (1995), com a participação de toda a comunidade escolar (pais, professores, alunos e funcionários). Lima (1997) observa que a organização da proposta está ligada a gestão da escola, ao tipo administrativo, ao processo pedagógico e histórico da própria escola. p.20</p> <p>Caminhar na direção da democracia na escola pressupõe passos de crescimento do grupo, da visão da totalidade da práxis, da organização e funcionamento da escola diferente da que se tem, sendo entendido na sua complexidade e busca de princípios e objetivos, segundo Lima (1997), que visem a gestão democrática. p.20</p> <p>Um dos primeiros autores a mostrar aspectos do papel dos atores sociais na escola foi Paro (1998) relacionando com a lei as formas de concretização do poder. Tomando as normas de gestão democrática em que são previstas as participações da comunidade, dos conselhos e dos profissionais da educação, e que irão interferir diretamente na construção do Projeto Pedagógico, define modos e meios de participação, defendendo o papel de participação ativa e cidadania integrada e não passiva. p.21</p> <p>Construir um ambiente democrático não é uma tarefa fácil, diz Libâneo (2002). A mudança cultural na organização, diz o autor, implica para os professores, conhecer as diversas maneiras de funcionamento da instituição e as relações de poder nela instituídas. Vieira (2002) complementa o pensamento falando no papel dos participantes frente a</p>

	<p>função social, o valor do trabalho cooperativo. p. 22</p> <p>A gestão de participação, defendida por Libâneo (2002) implica em liderança, posturas e climas de discussões de idéias, críticas e consensos. Administrar democraticamente pressupõe uma educação democrática, ou seja, saber ouvir, saber contestar com argumentos, saber ceder com argumentos. É um administrar de conflitos e confrontos na escola contraditória. As divergências são valorizadas e respeitadas porque auxiliam na formação de consciência do outro. p. 22</p>
--	--

Monografias (2004)	Citações de Autores
19	<p>[...] Lima (1997) afirma que o modelo de gestão democrática de uma escola deve estar intimamente ligado aos valores da sociedade, da cultura da escola e, principalmente, à concepção de cidadania e de saber que buscam a transformação da escola e da sociedade. p. 29</p> <p>[...] Libâneo (2001, p. 80) ressalta que:</p> <p>O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprio, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. p. 29</p> <p>Libâneo (2001) ressalta que a gestão democrática não deve ficar restrita ao discurso da participação às formas externas: as eleições, as assembleias e reuniões. p. 32</p> <p>Segundo Ferreira (1975, p. 685), gestão significa “administrar ou ato de gerir”. p. 35</p>
20	<p>Desde sua origem, a idéia de cidadania está vinculada ao princípio de que os habitantes têm o direito de participar ativamente da vida da sociedade, o que é corroborado em nossos dias, enquanto coloca a participação na sociedade como característica básica da cidadania (DEMO, 1998). p. 5</p> <p>Dizemos que participação é conquista para significar que é processo, no sentido legítimo do termo: infundável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim a participação é em essência autopromoção que existe enquanto conquista processual....(DEMO, 1988, p. 18) p. 9</p> <p>Uma vez conscientes de sua participação os envolvidos possibilitarão sucesso ao porém em prática a proposta da escola em favor da cidadania, sendo atores envolvidos politicamente na redistribuição de poder (PEREIRA, 1999). p.26</p> <p>Dessa forma, acredita-se ser possível repensar criticamente as práticas pedagógicas existentes (GRAMSCI, 1968) e propor uma forma coletiva de pensar a escola aproveitando os espaços legalmente concedidos, considerando que qualquer mudança exige que se rompa com valores e verdades instituídas, enraizadas no neoliberalismo, no individualismo, e criadas com fins estratégicos a serviço do capital e não como fins emancipatórios com vistas a construção do cidadão. p. 26;27</p> <p>Paulo Freire introduziu o conceito de cidadania, como participação, vida comunitária, na escola. O termo, como já foi visto, integra as leis de ensino e chegam a sala de aula.</p>

	<p>A melhor maneira que a gente tem de fazer possível amanhã alguma coisa que não é possível ser feita hoje, é fazer hoje aquilo que pode ser feito, e tentar fazer hoje o que hoje não pode ser feito, dificilmente eu faço amanhã o que hoje também não pude fazer (FREIRE, 2000, p. 13)</p>
21	<p>Desta forma, entende-se que gestão democrática é, segundo Cury (2002, p.173): “ [...] ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. p.14</p> <p>Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (FEREIRA, 1999, p.985), gestão é “ato de gerir, gerência”</p> <p>[...] tratando da gestão do conhecimento, utiliza-se um conceito de Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.31) “[...] gestão do conhecimento como a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas de organização”. Ainda acrescenta-se que é tarefa da gestão do conhecimento “[...] identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos a empresa.” (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2001, p. 19). p. 22</p> <p>Assim a gestão do conhecimento busca contemplar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica na empresa, não contempladas pela abordagem da aprendizagem organizacional e outras abordagens na teoria organizacional. (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2001, p. 16). p. 22;23</p> <p>Morin (2002, p. 108) salienta o que entende por democracia. Para o autor:</p> <p>[...] a democracia é um sistema complexo de organização e de civilização políticas que nutre da autonomia de espírito dos indivíduos, da sua liberdade de opinião e de expressão, do seu civismo, que nutre e se nutre do ideal Liberdade/Igualdade/Fraternidade, o qual comporta uma conflituosidade criadora entre os três termos inseparáveis.</p> <p>De acordo com Sander (2002, p. 64):</p> <p>O professor não é mais aquele que sabe tudo, aquele especialista que transmite informações e conteúdos. Sua função principal é a de orientar e apoiar o processo de aprendizagem. O administrador escolar não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigência burocráticas. Ele é o líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, [...] o estudante é o ator principal na escola. Ele é o protagonista de seu processo de desenvolvimento. a função do professor e do administrador educacional é a de facilitar esse processo de desenvolvimento humano. p. 24</p> <p>Estevão (2002) faz referência a posição ocupada pela gestão escolar, muitas vezes vista como única estrutura capaz e responsável de resolver os problemas da escola. p.25</p> <p>Estevão (2002) ainda salienta que a formação de gestores não pode estar dissociada do ofício de professor. p. 25</p>

	<p>[...] de acordo com Kuenzer (2002, p.62-63) em primeiro lugar é preciso:</p> <p>[...] compreender a gestão como prática social de intervenção na realidade, tendo em vista a sua transformação, e sugerir um nova qualidade na formação dos profissionais da educação, pedagogos e professores, a partir de uma sólida base comum que torne as relações entre sociedade e educação, as formas de organização e gestão do trabalho pedagógico, as políticas, os fundamentos e as práticas educativas, base esta que conduza ao “domínio intelectual da técnica”.</p> <p>p.26</p> <p>De acordo com Werle (2001, p.155)</p> <p>Ao gestor [...] exige-se ação competente, reação dinâmica em cada situação, de forma integrada e considerando a situação como um todo (não mais vendo partes: pedagógico separado do administrativo, planejamento, seleção de pessoal, organização...) p.26</p> <p>Ainda segundo Werle (2001, p.156):</p> <p>Nessa perspectiva o gestor deve ser capaz de, com seus conhecimentos, estabelecer, fazer surgir pertinência e emergir significações organizatórias na instituição educativa, de forma dinâmica e a tempo, o que envolve agir competentemente.</p> <p>[...] como esclarece Werle (2001, p.157), “O gestor escolar é um termo mais adequado para designar aquele que sabe ler e responder adequadamente ao seu contexto, atualizar conhecimentos na e com a situação, na ação.” p.27</p> <p>De acordo com Sander (2002, p.63 e 64):</p> <p>A ênfase já não é mais na transmissão de informações e conhecimentos e sim no aprender a utilizar o conhecimento, a aprender a conhecer, aprender a aprender. Quanto ao contexto da aprendizagem, cresce a importância da aprendizagem ativa, do aprender fazendo. A preocupação com o trabalho individualizado e a competição, que enfatiza a dimensão individual da existência humana, está cedendo espaço ao aprender em parceria, à aprendizagem cooperativa, interativa, aquela que enfatiza a dimensão social da existência humana. p. 31</p>
22	<p>Segundo BOBBIO (s/d p. 19), democracia é a forma de gestão/decisão que se contrapõe a todas as formas centradas na autocracia, e que diz respeito àquelas onde a “regra fundamental é a regra da maioria”. p. 87</p> <p>Desse modo compartilhamos com a idéia de Libâneo (2001, p. 23) quando nos afirma que:</p> <p>Pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem escolher várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional. Mas, principalmente, aprendem sua profissão. p.88</p> <p>Veiga (1995) confirma a idéia dizendo que um aspecto a ser considerado na construção do projeto é:</p> <p>A reformulação da divisão do trabalho, reduzindo o modelo fragmentado, que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão, em favor de responsabilidades</p>

	compartilhadas e direcionadas a resultados de interesse para todos. p. 89
23	<p>A necessidade de mudança imposta à educação vem também através de leis e acordos, que além de gerarem crises identitárias, são pano de fundo para as incontáveis “vontades” das comunidades escolares que, ao se organizarem, selecionam metas, valores para serem “fios condutores” de suas práticas e projetos . Criam o que para Libâneo é uma “cultura organizacional”:</p> <p>Cultura organizacional diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. Isso significa, tratando-se da escola, que para além daquelas diretrizes, normas, procedimentos, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam uma das outras, sendo que a maior parte deles não são claramente perceptíveis e nem explícitos. (2001, p. 83) p.4</p> <p>As pessoas que se inter-relacionam na escola são parte integrante da comunidade escolar; os professores, pais, alunos e funcionários estão construindo juntos um “mundo de significados, com seus valores, atitudes, modos de convivência, formas de agir e resolver problemas, vão definindo uma cultura própria de cada escola”, o que para Libâneo (2001, p. 22) é a “cultura Escolar”. p. 5</p>
24	<p>Segundo Sander (1995, p. 3),</p> <p>A administração moderna tem sua origem nos países desenvolvidos da Europa e da América do Norte, onde foi concebida como um instrumento para organizar e coordenar a prestação de serviços e a crescente atividade produtiva no mundo dos negócios. p.13</p> <p>De acordo com Sander (1995, p. 19),</p> <p>Uma reação mais recente ao enfoque tecnocrático manifesta-se na perspectiva fenomenológica, que concebe a gestão da educação como um ato pedagógico em lugar de defini-lá como um ato empresarial ou prática comercial. p.17</p> <p>Cury (1996), ao discutir a questão do compromisso do profissional de administração da educação com a escola e a comunidade, parte do conceito de que o profissional é aquele que fala com legitimidade sobre algo, cabendo ao administrador falar em nome da comunidade estabelecendo pontes que liguem democraticamente direção, escola e comunidade. O autor afirma que essa nova forma de administrar gera um novo espaço, com o compromisso de crescerem juntos, alicerçados pela legitimidade, fundamentada no trabalho coletivo em busca de novos rumos. p. 60</p> <p>De acordo com Sander (2002, p.60),</p> <p>Uma das tarefas mais difíceis dos educadores e dirigentes da educação é a de criar condições propícias para a formulação e implantação de políticas educacionais capazes de participar conscientemente na definição dos destinos de nossa aldeia global e de nossas pequenas aldeias comunitárias a nível local. p. 65</p>

25	Nada foi encontrado
26	<p>E, segundo o “Novo Dicionário Melhoramentos da Língua Portuguesa”, o termo “gestão” significa: ato de gerir; gerência, administração. p.24</p> <p>Conforme Libâneo (2001), há pelo menos duas maneiras de ver a gestão centrada na escola. A primeira seria conforme o ideário neoliberal, que coloca a escola como centro das políticas, livrando boa parte da responsabilidade do Estado, deixando as comunidades e as escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais, dentro da lógica do mercado. Na perspectiva sócio-crítica, isso significa valorizar as ações concretas dos profissionais da escola, decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de sua interação em função do interesse da sua comunidade, sem desobrigar o estado de suas responsabilidades. p.31</p> <p>A autonomia da escola, como aponta Veiga (1998):</p> <p style="padding-left: 40px;">Não pode depender somente dos órgãos centrais e intermediários que definem a política da qual ela não passa de executora. Ela concebe sua proposta e tem autonomia para executá-la e avaliá-la ao assumir uma nova atitude de liderança, no sentido de refletir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola. (Veiga, 1998, p. 15)p. 34</p>
27	Nada foi encontrado
28	<p>Esta análise, baseando-se na distinção que Macedo (2000) estabelece acerca da escola, pretende demonstrar a importância da gestão democrática como fator determinante para que questões relacionadas ao fracasso escolar sejam melhor compreendidas. p. 25</p> <p>Segundo Gadotti & Romão (2000, p. 96),</p> <p style="padding-left: 40px;">A gestão democrática não é processo simples de curtíssimo prazo, mas também não é processo tão complexo e irrealizável, de prazo interminável; significa dizer que ela se constituirá numa ação, numa prática a ser construída na escola, ela acontecerá se associada a elaboração do projeto político pedagógico da escola, a implantação de conselhos de escola que efetivamente influenciem a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o estado de suas obrigações com o ensino público. p. 28</p> <p>Assim, segundo Barroso (2000, p. 16),</p> <p style="padding-left: 40px;">O conceito de autonomia esta etimologicamente ligado a idéia de autogoverno, isto é, a faculdade de que os indivíduos (ou as organizações) tem de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõem a liberdade (e a capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. p. 28</p> <p>De acordo com Barroso (2000, p. 18), “o que está em causa não é conceder maior ou menor autonomia as escolas”, mas sim “reconhecer a autonomia</p>

como um valor intrínseco a organização, e utilizar essa autonomia em benefício da aprendizagem dos alunos”. p. 28

A gestão democrática pressupõe, segundo **Lück** (2001), um trabalho integrado, em que seus agentes participam das decisões incorporando ao cotidiano escolar suas experiências.

Segundo **Lück** (2001, p. 16), a gestão escolar busca:

- Melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas
- Garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade;
- Aumentar o profissionalismo dos professores;
- Combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores;
- Motivar o apoio comunitário as escolas e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

p. 31

A gestão educacional, segundo **Lück** (2001), tem como princípio fundamental desfazer a idéia de fragmentação e autoritarismo presente num processo de ensino fechado, restrito, em que a comunidade escolar não se sente responsável pela organização e melhoria do trabalho pedagógico desenvolvido na escola. p. 31;32

Segundo **Lück** (2001, p. 18), compete aos responsáveis pela gestão escolar “promover a criação e a sustentação de um ambiente propício a participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem a consciência social e crítica, e o sentido de cidadania.” p. 33

[...] segundo **Gadotti & Romão** (2000, p. 117)

O professor estará participando de todo esse processo e, ao lado do diretor, poderá interferir e influenciar na gestão da unidade escolar. A partir da práxis, poderá melhorar a qualidade do seu próprio trabalho docente, uma vez que estará conhecendo melhor o espaço escolar, seu funcionamento e as pessoas com as quais trabalha e convive. p. 33;34

Monografias (2005)	Citações de Autores
29	<p>Concordamos com Veiga (1995, p. 13;14), quando afirma que:</p> <p>O projeto político-pedagógico, ao se constituir um processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. p.27</p> <p>(...) como Veiga comenta, “A luta na escola é para descentralização em busca de sua autonomia e qualidade.” p.27</p> <p>Segundo Cavagnari (1998, p. 96):</p> <p>...medidas de descentralização administrativa e pedagógica, autonomia da escola via a construção do projeto político-pedagógico, formação continuada de educadores, entre outras, ganham força nas políticas educacionais para os países em desenvolvimento, que no caso brasileiro se consubstanciaram no Plano Decenal de Educação para Todos e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96. p. 32</p> <p>Concordamos com Veiga (1995, p.13), quando nos relata que:</p> <p>...todo projeto pedagógico da escola é também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivo da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...] Pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias a escola de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. p. 41</p> <p>Conforme Gadotti (2000, p. 35): “A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da natureza do ato pedagógico.”p. 42</p>
	<p>Entende-se por gestor educacional o docente habilitado para exercer, tanto as funções pedagógicas, como as funções administrativas na perspectiva da gestão democrática como um processo de superação da divisão do trabalho na instituição escolar e nos sistemas educacionais aos moldes da organização Fordista/Taylorista. (Projeto Político Pedagógico do Curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM) p. 11</p> <p>(...) “gestor” é um termo que designa um cargo, uma função na estrutura organizacional das instituições educativas. Refere-se a processos, políticos e ações administrativas em cuja articulação definirá as metas, as definições políticas e as práticas escolares, pensando “gestão” como um espaço de encontro entre o estado e a sociedade civil na escola. Isso indica que o papel do gestor não se esgota no âmbito da escola e está estritamente vinculado a gestão do sistema educativo. (Projeto</p>

30	<p>Político Pedagógico do Curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM)</p> <p>Para analisarmos a organização e o funcionamento a escola de Restinga Sêca como espaço possível de gestão democrática, escolhemos percorrer os princípios de organização apontados por José Carlos Libâneo (2004) e, através deles, observamos de que formas nesta escola essas possibilidades são criadas.</p> <p>O primeiro princípio diz respeito a autonomia das escolas e da comunidade escolar...</p> <p>O segundo princípio diz respeito a relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar...</p> <p>O terceiro princípio é o envolvimento da comunidade no processo escolar...</p> <p>O quarto princípio trata do planejamento das tarefas...</p> <p>O quinto princípio diz respeito a formação continuada...</p> <p>O sexto princípio apontado por Libâneo é a utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos....</p> <p>O sétimo princípio é a avaliação compartilhada...</p> <p>E, por fim, o oitavo princípio diz respeito as relações humanas...</p> <p>Ser professor-gestor, de acordo com o oitavo princípio de gestão participativa abordado por Libâneo (2004), é uma aprendizagem que deve se dar por meio de situações práticas que sejam efetivamente problemáticas, o que exige o desenvolvimento de uma prática reflexiva competente. p.16</p>
31	<p>Entendemos que por “Gestão Democrática” devem ser designadas as práticas sociais e pedagógicas que incluem todas as atividades desenvolvidas na escola, buscando o “envolvimento dos sujeitos que compõem a comunidade escolar, nos processos decisórios” (SOBRINHO, 1997, p. 56) e na construção, articulação e implementação da vontade e pensamentos coletivos. p.22</p> <p>Neste sentido Mendonça (2000) coloca:</p> <p>A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, a rigidez hierárquica dos papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o conseqüente enfraquecimento de autonomia da escola como unidade da ponta do sistema (p.92).</p> <p>p.22;23</p> <p>[...] Esta prática requer consciência política, comprometimento e não apenas participação restrita ao momento do voto, algo muito peculiar em nossas incipientes práticas democráticas.</p> <p>Desta forma, não estaremos como nos coloca Paro (2003) limitando-nos apenas ao corporativismo estreito ou às imposições muitas vezes antieducativas do estado. p.25</p> <p>Ao conselho Escolar caberá “deliberar sobre a organização do</p>

	<p>trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive sobre a escolha do diretor”(GADOTTI, 1992, p.51), o que faz com que o poder na escola esteja centralizado neste conselho por ser este um fórum de participação instigante e desafiador no qual podem ocorrer aprendizagens coletivas em situações de inclusão e igualdade. Porém, na prática, como sustenta Werle (1997), ao invés de se constituir em uma instância de poder representativo dos interesses da comunidade escolar, parece estar se configurando como instrumento de apoio à direção da escola. p. 26</p> <p>[...] Mendonça (2000), quando afirma que:</p> <p style="padding-left: 40px;">As referências a autonomia escolar nas legislações e normas dos sistemas de ensino são feitas de maneira vaga. De modo geral, enunciam a autonomia como um valor, mas não estabelecem mecanismos concretos para sua conquista efetiva (p. 92). p.27</p> <p>Conforme Gadotti (2002, p. 11):</p> <p style="padding-left: 40px;">O debate moderno em torno do tema remonta ao processo dialógico de ensinar-aprender contido na filosofia grega. Ao longo dos séculos, a idéia de uma educação anti-autoritária, foi gradativamente construindo a noção de autonomia dos alunos e da escola, muitas vezes compreendida como auto –gestão, auto- determinação, auto-formação, auto-governo e constituindo uma forte reivindicação dos movimentos emancipatórios.</p> <p>O autor ainda complementa que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Contemporaneamente, o termo vem aparecendo na literatura acadêmica sob diferentes matizes ideológicos, vinculados a idéia de ampliação da participação política no que tange questões de descentralização e/ou desconcentração do poder estatal (Ibid, p. 17). p. 28</p> <p style="padding-left: 40px;">Neste sentido, Martins (2001), através de suas pesquisas evidencia um esvaziamento do caráter político emancipatório de autonomia. Que pautando-se na radicalização democrática, acaba reduzindo a autogestão a uma descentralização administrativa e de financiamento, própria das políticas neoliberais. p. 28</p> <p>[...] Kuenzer (2001, p. 21) salienta que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Aos educadores cabe, dada a especificidade de sua função, fazer a leitura e a necessária análise deste projeto pedagógico em curso, de modo a, tomando por base as circunstâncias concretas, participar da organização coletiva em busca da construção de alternativas que articulem a educação aos demais processos de desenvolvimento e consolidação de relações sociais verdadeiramente democráticas. p. 30</p>
	<p>[...] a gestão democrática constitui um conjunto de ações do processo pedagógico em ambientes formativos, o que significa que as práticas de gestão e organização, segundo Libâneo (2003, p.296) “educam, isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas”. p. 49</p> <p>Como escreve Oliveira (1997, p.95), “ o processo de regulamentação do art. 206 da constituição Federal vem se transformando numa arena onde</p>

32	<p>diferentes projetos disputam sua mais adequada interpretação. Por isso, a garantia de uma artigo constitucional que estabeleça a gestão democrática não é suficiente para a sua efetivação”. p. 49</p> <p>Como escrevem Ferreira e Aguiar (2000, p. 148):</p> <p>Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo. Processo que é mudança contínua e continuada. Mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, que, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola.</p> <p>Lück (1998) ressalta que o conceito de gestão educacional, diferente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessas como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos e recursos. p. 51;52</p> <p>O entendimento do conceito de gestão e avaliação já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. (LÜCK, 1998, p. 15) p. 54</p>
33	<p>Quanto a gestão escolar, Lück coloca que:</p> <p>O entendimento do conceito de gestão já é pressuposto, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo sobre elas em conjunto. Isto porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (2001, p.15)</p>
34	<p>Macedo (apud SOUSA; CORRÊA, 2002, p. 62) salienta que “quanto mais ricas as trocas de energia, informação e matéria que um sistema estabelece com o ‘meio’, maior é a sua riqueza, sua complexidade, as possibilidades de construção da autonomia”. p.21</p> <p>De acordo com Gadotti; Romão (1997), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino, onde todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. p. 21</p> <p>No entanto, objetivando precisar o conceito de participação como uma das</p>

bases formadoras da nossa investigação, acolhemos a preocupação de **Paro** (2001b, p. 16), quando o mesmo ressalva quanto ao uso deste termo no que diz respeito a tomada de decisões. Assim tem-se o termo participação não somente como fim, obviamente relacionado à participação na execução, mas também e principalmente,

Como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear as ausências desta última no processo.

Libâneo (2004, p. 139) também coloca que há dois sentidos de participação articulados entre si.

Há a participação como meio de conquista de autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e os usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.
p. 21;22

Outro problema ressaltado, e que frequentemente é encontrado no cotidiano escolar, refere-se as características individuais daqueles que participam da gestão, consideradas importante para ela ser bem sucedida. A reclamação mais comum dos diretores é a dificuldade de trabalhar com um grupo heterogêneo de pessoas, o que é facilmente administrado por meio da coação física ou de violência simbólica em função de sua intenção manipulativa e exploradora, constantemente encontrado em uma administração tradicional ao estilo do taylorismo, o fordismo e a tecnoburocracia (**GUTIERRES;CATANI**, 1998). p. 25

Remetendo-nos a colocação de **Paro** (2001b, p. 50-51) para destacar a restrita participação que inclui desde a participação direta, por meio de ajuda nas atividades da escola, até a contribuição em dinheiro ou doações, ou a efetiva partilha do poder, o que envolve a participação na tomada de decisões.

Muita gente quer a participação da comunidade em tudo, mas, quando se trata de participar nas decisões, não aceita.

Não se trata, todavia, de descartar a participação na execução como se ela fosse um mal em si, pois ela pode construir até mesmo uma estratégia para se conseguir maior poder de decisão. O que temos observado a este respeito é que, na medida em que a pessoa passa a contribuir quer financeiramente, quer com seu trabalho na escola, ela se acha em melhor posição para cobrar o retorno de sua colaboração e isso pode dar-lhe maior estímulo na defesa de seus direitos e resultar em maior pressão por participação nas decisões. Além disso, a participação de pais (e especialmente de mães, como tem sido mais freqüentes) na realização de pequenos reparos, em serviços de limpeza, na preparação da merenda, ou ainda na organização ou cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por lhe dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre fatos e relações que ai se dão e que podem ser de grande importância, seja para conscientizarem-se da necessidade de sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar suas reivindicações nesse sentido.

p. 25

Ao falarmos de gestão democrática parece estar implícita a participação da comunidade escolar. No entanto, há um equívoco presente e distante entre teoria e prática neste processo (**PARO**, 2001b). p. 25

Desta forma coletiva e participativa de ser a escola, chegamos a maneira como ela esta organizada. **Libâneo** (2004) nos auxilia para compreendermos a mesma. Segundo o autor, ela é uma construção social e política ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais, às vezes contraditórios e conflitivos. Para tais conflitos, é mister que estes não sejam negados, mas mediados dialeticamente, pois, considerando que a instituição escolar é marcada pela intencionalidade e interação entre as pessoas, torna-se importante estabelecer entre as mesmas, hábitos de respeito mutuo, do dialogo, da escuta, da valorização e da reflexão. Dessa maneira, as pessoas, poderão estar instituindo uma cultura organizacional, o bom nível de relacionamento profissional e pessoal entre professores, pais, alunos e funcionários. Assim, a escola poderá construir sua própria identidade, ou seja, uma escola autônoma, democrática e participativa. p. 27

[...] **Libâneo** (2004) ainda salienta que a configuração da gestão democrática está ligada aos objetivos sócio-políticos e pedagógicos da escola assumidos pela equipe escolar e pela articulação das atividades da direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela. Além disso, todos os envolvidos precisam acompanhar, bem como auxiliar no desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos, nas reorientações de tomadas de decisões, rumos e ações onde todos avaliam e são avaliados. p. 28

Traçar estratégias de ação coletivamente demonstra ser um desafio da direção escolar enquanto teoria e prática da sua gestão democrática, da formulação de seus próprios critérios democráticos de participação política articulada entre a democracia participativa e representativa (**SANTOS**, 1999). p. 29

Werle (1999) analisando as práticas participativas nos processos de gestão democrática salienta que esses processos são complexos e demanda cuidado, é preciso aprender e refletir nas propostas e ações que estão ocorrendo ao nosso redor. p. 31;32

uma instância de participação dos diferentes segmentos interessados na melhoria da escola pública, através da atuação dos seus maiores interessados: pais, alunos, professores e autoridades educacionais. As maiores críticas estão no emperramento desta participação, passando pela manipulação dos conselhos por diretores, extrema burocracia, chegando a má-vontade em participar, denunciada por diferentes elementos (VIETEZ apud GUTIERREZ; CATANI, 1998, p. 69-70).

Vitor Henrique Paro declara que a atuação do diretor, além de contraditória, é difícil:

Não é possível falar das estratégias para transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse

	<p>diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria uma grande poder e autonomia; mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Essa é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar, já que a escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o de falta de recursos (PARO, 2001b, p. 11) p. 36</p> <p>Administrar estas interperies vai de encontro da reflexão de Libâneo (2004, p. 109) que defende a criação de um clima favorável de trabalho pela direção escolar, incentivando para que todas as pessoas se envolvam com a escola:</p> <p>a escola tem uma cultura própria que permite entender tudo o que acontece nela, mas essa cultura pode ser modificada pelas próprias pessoas, ela pode ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente, pais, alunos e funcionários projetados em todas as instâncias da escola, como por exemplo, no tipo de reuniões, nas normas disciplinares, na relação dos professores com os alunos em sala de aula e fora dela, na cantina, nos corredores, no recreio, na distribuição da merenda, nas formas de tratamento. p. 40-41</p> <p>A escola deve se abrir para a comunidade, no sentido de fazer com esta uma parceria que envolva a responsabilidade, compromisso e confiança, onde ambas estarão trabalhando com os mesmos objetivos: ampliar os espaços, buscar apoio que possibilitarão aumentar os equipamentos que poderão estar dando suporte para uma formação mais ampla aos alunos (SOARES, 1999, p. 62). p. 50</p>
35	<p>“A democracia é a pior de todas as formas de governo, com exceção de todas as demais que já se experimentaram” (Churchiel apud Bonavides, 1999) p. 7</p> <p>(Rousseau apud Dallari, 1998, p. 147) “Um povo que governar sempre bem não necessitará de ser governado (...). Se existisse um povo de deuses, ele se governaria democraticamente. Tão perfeito governo não convém aos homens.” p. 8</p> <p>Segundo Bobbio (1987, p. 149-150)</p> <p>(...) o argumento então tornado clássico contra a democracia consistia em afirmar que o governo democrático apenas era possível nos pequenos estados. O próprio Rousseau estava convencido de que uma verdadeira democracia jamais existiria, pois exigiria entre outras condições um estado muito pequeno, “no qual ao povo seja fácil reunir-se e cada cidadão possa facilmente conhecer todos os demais”. p. 8</p> <p>No mesmo sentido, Vitor Henrique Paro coloca que:</p> <p>A situação de calamidade sem paralelo na história no país em que se encontra hoje a escola pública exige movimentos de pressão em todos os níveis e instâncias da sociedade civil. Por isso, quando se reivindica um espaço de participação na unidade escolar está se considerando apenas uma dessas instâncias ou níveis. Parece-me,</p>

todavia, imprescindível que a participação aí se dê. Sem ela, não se fará uma escola verdadeiramente universal e de boa qualidade no Brasil. (2001, p. 17)

Demo afirma que o espaço de participação precisa ser conquistado centímetro por centímetro e que não podemos andar a metro, mesmo porque todos os processos participativos profundos tendem a ser lentos. p.20

Flavia Obino Correa Werle (2000, p. 69-78) em pesquisa realizada no contexto do projeto gestão democrática da escola básica, fez constatações junto a quatro conselhos escolares, concluindo que a democratização é um tipo de modelo cultural vigente nas escolas e que os órgãos colegiados como os conselhos escolares constituem mais símbolos rituais de democratização da escola do que propriamente espaço de participação uma vez que práticas participativas se afiguram mais como ritualidade do que como cultura de participação. p.20

Os estudos de **Paro** (1997) e **Neves** (1996) reforçam essa idéia. Para os autores, a participação envolve a partilha do poder na definição dos rumos da escola. p. 40

Segundo **Paro** 2001, p. 10) a gestão democrática é o melhor caminho para que a escola conquiste sua autonomia

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados os sistemas de autoridades e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. p. 43

Neto (2002) coloca que a gestão participativa:

(...) possibilita a concepção de um projeto de escola pensado pelo conjunto dos profissionais que, tendo o conhecimento da realidade dos seus alunos, buscam soluções mais adequadas as suas necessidades. A participação organizada da “comunidade escolar” na vida da instituição escolar é um imperativo no atual momento. Os pais devem cada vez mais, interferir nos destinos de seus filhos para assegurar que o ensino por ela ministrado seja de qualidade. p.49

Concordo com a constatação feita por **MOUSQUER** (2003, p. 129) quando diz que a sociedade brasileira convive com a ausência de uma verdadeira cultura de participação. A esperança de um padrão de alto sucesso precisa ser partilhada e discutida com toda a comunidade escolar, alunos, pais, funcionários. Instaurar uma cultura de alto modelo de sucesso exige trabalho grupal. p. 51

Saviani (2003, p. 36) ilustra muito bem ao dizer que;

(...) quando mais se falou em democracia no interior da escola, menos democrática foi a escola; e de como, quando menos se falou em democracia, mais a escola esteve articulada coma a construção de uma ordem democrática. p. 53

Segundo **Boaventura**, a escola para eleições de diretores das escolas públicas é um exercício de alta intensidade democrática porém não garante

	<p>a democracia. É preciso haver a autoridade partilhada, interação entre direção e órgãos colegiados para afastar o perigo de decisões centralizadas e desprovidas dos reais interesses da comunidade. Não havendo a partilha do poder e a participação da comunidade, ele denomina o processo de baixa intensidade.</p> <p>A democracia representativa tende a ser uma democracia de baixa intensidade. Porque ela deixa intacta muitas relações de poder que não transforma em autoridade compartilhada; porque assenta em idéias de igualdade formal e não real; porque só reconhece a diferença a partir de uma diferença dominante que é transformada em norma – a identidade dominante – e determina dentro de que limites e que cada outra diferença pode ser exercida, reconhecida ou apenas tolerada. (SANTOS, 2002c, p. 3)</p>
36	<p>Para Dourado (2002, p. 154): “gestão democrática da escola entende-se a implementação de modalidades de gestão, cujas formas de provimento e exercício efetivam-se pela presença de canais de participação do poder, nas tomadas de decisões”. p. 3</p> <p>Desta forma Veiga (1995), ratifica:</p> <p>A gestão democrática exige compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo do produto do trabalho pelos educadores. (p.18) p.13</p> <p>Conforme BASTOS (2001):</p> <p>É fundamental democratizar o debate, de tal forma que todos nas escolas públicas possam ser sujeitos dele. A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração da educação, quando, no cotidiano da escola, dirigentes e dirigidos participarem desse debate tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas. (p. 14) .p.5</p>
	<p>De acordo com Libâneo (2004, p. 102):</p> <p>Um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um de seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. p. 19</p> <p>Conforme Veiga (1995, p. 18): “A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder na escola, tendo em vista sua socialização”. p. 19</p> <p>Conforme diz Paro (2001, p. 22):</p> <p>A escola pública, como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com vistas a relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas. p. 20</p> <p>De acordo com Libâneo (2004, p. 137): “A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e</p>

37	<p>gestão da escola”. p. 20</p> <p>Libâneo (2004, p. 151) define como projeto político-pedagógico:</p> <p>Um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese de exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar. Desse modo é tanto a expressão da cultura da escola (cultura organizacional) como sua recriação e desenvolvimento. p. 21</p> <p>Conforme Veiga (1995, p. 22):</p> <p>A construção do projeto político-pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se a fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, a dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central. p. 21</p> <p>Para Veiga (1995, p. 13):</p> <p>O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado as autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. p.22</p> <p>De acordo com Santiago (1995, p. 163):</p> <p>Como gestores em suas prática, os professores estarão comprometidos e serão os responsáveis pela ação educativa intencionalmente conduzida pela escola. Isto, por sua vez, os fará verdadeiros agentes históricos, intelectuais e profissionais com responsabilidade de relevância social (...) p. 23</p>
38	<p>Sendo assim, pressupõe-se que, os administradores, os supervisores e os orientadores educacionais, sejam os profissionais qualificados e aptos a articular e orientar a execução do projeto político pedagógico democrático, através de uma organização escolar que contemple a participação de todos os segmentos nela envolvidos, sem discriminação.</p> <p>Entende-se que o projeto político-pedagógico construído participativamente é hoje um grande instrumento para a escola superar o isolamento, a histórica prática individualista e, portanto, a fragmentação do trabalho, no seu interior. (Vasconcellos, 2001,m p. 16) p .18</p>
39	<p>Freire (1996), por sua vez, diz que: “a autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões que vão sendo tomadas”.p. 58</p>