



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

**A PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA  
CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO  
PEDAGÓGICO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Catarina Maria Magalhães**

**Fortaleza, CE, Brasil  
2010**

# **A PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Por

**Catarina Maria Magalhães**

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

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Lorena Inês Peterini Marquezan**

**Fortaleza, CE, Brasil**

**2010**

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

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

**A PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA  
CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Elaborada por  
**Catarina Maria Magalhães**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Prof<sup>a</sup>. Lorena Inês Peterini Marquezan, Dr<sup>a</sup> (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Prof. Celso Ilgo Henz, Dr.. (UFSM)**

**Prof. Hugo Antonio Fontana (SME)**

Fortaleza, 10 de novembro de 2010.

## **AGRADECIMENTOS**

O meu agradecimento se dirige especialmente a Deus, que me fortalece diariamente estando presente em todas as minhas conquistas. Agradeço a Ele, todas as vitórias e conquistas na minha caminhada.

A minha família, razão de minha existência, em especial, a meu companheiro e amigo de todas as horas Antonio Mesquita e meus amados filhos, Raphael e Pâmela, pela paciência e compreensão do tempo de convívio sacrificado em prol da feitura deste estudo.

Como também os meus queridos pais, em especial à memória de minha querida mãe, pois sempre me apoiaram nos momentos difíceis.

Aos colegas e amigos da pós-graduação, entre outros, que me ajudaram com suas críticas e sugestões.

Ao corpo docente, em especial, a Professora e orientadora Lorena Inês Peterini Marquezan, pela confiança em mim depositada e pelas valiosas orientações e conhecimentos ministrados, sem os quais não conseguiria efetivar este estudo.

E finalmente à Universidade Federal de Santa Maria pela oportunidade concedida. Registro meu profundo e irrestrito agradecimento.

Dedico este trabalho à minha família, sempre presente em todos os momentos da minha vida pelo incentivo e compreensão.

Deus nos permite passar por severas provas porque percebe algo muito precioso em nós, que precisa ser refinado. Ele nos permite passar por sofrimentos e tribulações a fim de suavizar as arestas grosseiras de nosso caráter, transformando-a mais a semelhança de Cristo.

**Bíblia Sagrada Hebreus 12:10-11**

## RESUMO

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

### **A PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

AUTORA: Catarina Maria Magalhães

ORIENTADOR: Lorena Inês Peterini Marquezan

Data e Local da Defesa: Fortaleza/CE, 18 de dezembro de 2010.

O objetivo principal deste estudo foi analisar a estrutura e os mecanismos de implementação da gestão democrática a partir da reflexão conjunta dos aspectos teóricos-práticos da administração escolar. A gestão democrática da educação vem possibilitar a democratização do acesso e a permanência das crianças e jovens nas escolas, a valorização do profissional da educação e a educação de qualidade para todos, através da organização da sociedade e do aprofundamento da cidadania. A metodologia escolhida foi a pesquisa bibliográfica e de campo do tipo qualitativa, sendo que os principais autores investigados foram Saviani (2000), Libâneo (1995), Gadotti (1995, 1998, 2005), dentre outros. Segundo literatura pertinente, a participação efetiva e consciente dos segmentos que constituem a comunidade escolar é condição para o desenvolvimento de esforços, ações e programas que visem à cidadania. Dessa forma, a gestão democrática, conduzida e coordenada pelo gestor, deve ser sustentada por um projeto pedagógico, elaborado e implementado por todos os envolvidos. Esse processo deve fundamentar-se nos princípios que garantam a igualdade e participação. Deverá incentivar e assegurar a mobilização no sentido de possibilitar a expressão de suas idéias, e que as mesmas possam ser discutidas e consideradas no momento da decisão coletiva. A pesquisa de campo foi desenvolvida em uma escola pública municipal e envolveu pais, e professores. A análise dos dados evidenciou um misto de contradições, avanços, recuos, esforços na tentativa de realização de uma gestão democrática no âmbito escolar. Procuramos dar substância à argumentação verificando na prática como os mecanismos de intervenção efetiva da comunidade no dia-a-dia escolar estão sendo postos em prática, o que nos permitiram enxergar muitas contradições entre o que se apregoa no discurso e o que se realiza no cotidiano. Não obstante, encontraram-se iniciativas importantes que apontam para a construção democrática no interior da escola pesquisada.

**Palavras-chaves:** Gestão democrática. Escola participativa. Cidadania.

## **ABSTRACT**

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

### **A PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

PARTICIPATION OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION OF POLITICAL PEDAGOGICAL PROJECT

AUTHOR: FABIANE VIEIRA ROMANO

ADVISER: LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN

Data e Local da Defesa: Fortaleza/CE, 18 de dezembro de 2010.

The main objective of this study was to analyze the structure and mechanisms of implementation of democratic management from the joint reflection of the theoretical and practical school administration. The democratic management of education is enabling the democratization of access and permanence of children and youth in schools, promotion of professional education and quality education for all through the organization of society and the deepening of citizenship. The methodology chosen was the field of literature and a qualitative, being the main perpetrators were investigated Saviani (2000), Lebanon (1995), Gadotti (1998,1995, 2005), among others. According to literature, the effective and conscious of the segments that make up the school community is a condition for development efforts, actions and programs that aim to citizenship. Thus, democratic management, led by the coordinator and manager, must be supported by an educational project, developed and implemented by all concerned. This process must be based on principles that ensure the equality and participation. Should encourage and ensure the mobilization in order to allow the expression of their ideas, and that they can be discussed and considered when decisions are made collectively. The fieldwork was conducted in a public school and involved parents, and teachers. Data analysis revealed a mix of contradictions, advances, setbacks, efforts towards realization of a democratic management in schools. Seek to give substance to the argument checking in the empirical and the mechanisms for effective community intervention in day-to-school day are being put into practice, which allowed us to see many contradictions between what is preached in the speech and what is done in everyday life. Nevertheless, we found that target key initiatives for building democracy within the school studied.

Keywords: Democratic management. School participation. Citizenship.



## SUMARIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. GESTÃO E DEMOCRACIA: DUAS PRÁTICAS INTERLIGADAS</b> .....	13
2.1 Gestão democrática: aspectos históricos.....	13
<b>3. GESTÃO ESCOLAR ENQUANTO UM PROCESSO POLÍTICO PEDAGÓGICO E PARTICIPATIVO</b> .....	17
<b>4. CIDADANIA E DEMOCRACIA: DESAFIOS À ESCOLA CONTEMPORÂNEA</b> .....	28
<b>5. INSTRUMENTOS E MECANISMOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA</b> .....	38
5.1 Vivência Democrática e Valores Éticos.....	40
<b>6. ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM FORTALEZA</b> .....	45
6.1 Percurso Metodológico.....	45
6.2 Resultados e Discussões .....	46
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	64

## 1. INTRODUÇÃO

A História da democracia no Brasil é um fato recente. Após quase vinte anos de Ditadura Militar vivenciamos na atualidade um processo democrático. Os efeitos da democratização proposto pela Constituinte de 1988 se fizeram presentes também no meio educativo. Posteriormente, com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), a gestão democrática ressurgiu numa dimensão globalizante, abrangendo a instituição escolar com a obrigatoriedade da elaboração de um projeto político pedagógico pelas escolas de ensino fundamental e médio.

A gestão democrática da educação vem possibilitar a democratização do acesso e a permanência das crianças e jovens nas escolas, a valorização do profissional da educação e a educação de qualidade para todos, através da organização da sociedade e do aprofundamento da cidadania. A escola pública pertence a todos, que decidem sobre o Projeto Político Pedagógico, desempenhando seu papel com competência e responsabilidade. Diante dessa realidade complexa, questiona-se: No contexto da atual gestão escolar é possível construirmos o Projeto Político Pedagógico de maneira cidadã, participativa, compartilhada, democrática?

A condição de gestora escolar de uma unidade de ensino pública levou-me a optar pelo tema Gestão Democrática, alcançando as mudanças na administração escolar que antes se davam por nomeação política e agora são mediante escolha democrática, ou seja, feita pela comunidade escolar.

Outro ponto que influenciou nossa escolha foi a literatura referente à educação que, sobretudo a partir dos anos 80, ao apontar eixos de mudanças necessárias à melhoria da qualidade do ensino público, destacando a necessidade de democratização das escolas, com ênfase na superação do estilo de gestão que nelas se tem desenvolvido. A nova proposta tem sido veiculada não só por teóricos da administração escolar, como também por vários profissionais ligados à educação, de uma forma geral.

A visão de democracia que permeia a elaboração deste estudo faz *jus* à idéia de que tal iniciativa não poderia restringir-se ao executivo ou ao parlamento, mas atribuir ao homem comum, ao cidadão, a oportunidade de

participar ativamente desse processo, através de seus organismos representativos.

O objetivo principal foi analisar a estrutura e os mecanismos de implementação da gestão democrática, com destaque para o PPP, a partir da reflexão conjunta dos aspectos teórica-prática da administração participativa.

Coerente com tal concepção optou-se por um processo de discussão aberta entre os vários atores sociais (corpo docente, pais, funcionários etc) na tentativa de se chegar a um denominador comum. Em outros termos, este estudo visa conhecer o processo de organização e gestão de uma escola de Ensino Fundamental de âmbito pública, ao mesmo tempo, que busca detectar as tentativas de desenvolvimento de práticas de gestão comprometidas com a democratização do ensino.

A metodologia escolhida foi a *priori*, uma pesquisa bibliográfica seguida, a *posteriori* de uma pesquisa de campo qualitativa, na tentativa de conciliar teoria e prática. A revisão da literatura está voltada para estudos acerca de uma escola democrática e de qualidade, a fim de compreender: o que se constitui uma gestão democrática e os princípios que permeiam esse processo.

Ressalta-se que para apoiar essa investigação, o referencial teórico terá por base os estudos de Saviani (2000) , Líbano (1995), Gadotti (1995; 1997, 2005) , dentre outros, visto que estes pesquisadores fornecem dados relevantes relacionados com a temática em estudo, permitindo a aquisição de conhecimentos prévios que fornecerão subsídios para a pesquisa em pauta.

O *locus* privilegiado da pesquisa foi uma Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental, localizada na zona metropolitana da capital cearense. Trata-se de uma escola periférica, de âmbito municipal, que atende uma clientela de baixa renda, no qual a maioria das famílias não se insere no mercado de trabalho formal, estando desempregadas ou vivendo de subemprego. A escola atua nos turnos manhã, tarde e noite, oferecendo ensino fundamental (1ª a 9ª) nas modalidades regular e Educação de Jovens e Adultos.

Os sujeitos desta pesquisa foram os profissionais do corpo docente e pais de alunos da escola supracitada. O instrumento de coleta foi um questionário, contemplando as variáveis temáticas embutidas na delimitação do objeto. Através deste questionário foi possível perceber as dificuldades de

participação, de visibilidade e desconhecimento do processo de gestão desenvolvido na escola pelos funcionários, pais e alunos. Neste momento poder-se-á inferir se há ou não clareza para a Escola, do que seja o a gestão democrática e de como se está efetivando sua implantação, e de que forma o PPP está sendo construído e reconstruindo, resignificado no contexto da Gestão Escolar.

Por essa razão, esta pesquisa pode ser uma ferramenta importante para modificar as práticas de gestão da escola, na medida em que produz informação qualificada sobre os atores que convivem e se inter-relacionam no interior da escola. Portanto, o principal objetivo deste estudo foi refletir sobre os limites e as possibilidades da construção cotidiana de uma gestão participativa, a partir das escolhas, das atitudes e das ações implementadas por todos e por cada um dos integrantes da comunidade escolar e como o gestor pode impulsionar ou frear esse movimento. Assim, este estudo foi dividido em cinco capítulos.

Inicialmente a introdução apresenta ao leitor uma visão geral acerca do estudo, sua problemática, sua relevância, os objetivos, a justificativa bem como a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo versa sobre os aspectos históricos da gestão democrática no Brasil, estabelecendo uma relação entre política, democracia e ética no espaço escolar.

O terceiro capítulo é apresentada a relação entre cidadania e democracia, duas práticas interligadas, apresentando o significado de cidadania, de gestão democrática bem como os mecanismos de implementação de gestão democrática, buscando refletir sobre a postura ética-profissional do gestor e sua relação com os valores.

Já o quarto capítulo apresenta o percurso metodológico escolhido, para em seguida, no quinto apresentar os resultados e discussões de uma pesquisa de campo realizada em uma escola pública municipal de Fortaleza, sobre as práticas de gestão democrática, objeto de estudo em pauta.

Por fim, apresentam-se as considerações finais deste estudo.

## **2. GESTÃO E DEMOCRACIA: DUAS PRÁTICAS INTERLIGADAS**

### **2.1 Gestões democráticas: aspectos históricos**

(Historicamente, o nosso país vivenciou (e infelizmente) ainda vivencia em muitos estados e municípios brasileiros) um governo democrático de fachada, tendencioso, autoritário, em que a classe dominante apresentava como um dos mais eficazes procedimentos administrativos, a limitação mantida ou subsidiada pelo Estado. Nessas instituições, as pessoas não podiam falar, se indignar, tampouco lutar pelos seus direitos de cidadão, pois tudo era planejado com o propósito de atender as prioridades da classe dominante. Como resultado, a escola como instituição pública, que em nenhum momento deve estar alheia a todo esse processo, ainda hoje, arca com as conseqüências advindas dessa forma de governo anti-democrática.

Na tentativa de se repensar uma educação que possibilite ao sujeito superar os desafios do momento, aumentando a sua auto-estima e sua autoconfiança para que emancipar, torná-lo autônomo, observa-se que, desde então, vários educadores procuram respostas que levem em consideração o problema de desenvolvimento econômico e a participação da comunidade, iniciando assim, a busca da inserção crítica do cidadão brasileiro no processo de “democratização da escola.

Saviani (2000) nos lembra fortes momentos desse movimento social, pedagógico e cultural ao longo das últimas décadas. O autor destaca a luta da escola pública e pela cultura popular nos anos 50 e início dos anos 60. Neste período, houve grandes mobilizações urbanas e camponesas em prol da democratização da escola, assim floresceram inúmeros movimentos populares. Iniciativas como o movimento popular de Cultura Popular (MCP), a campanha “De pé no chão também se aprende a ler”, o movimento de educação de base (MEB), os centros populares de cultura (CPC) são alguns exemplos de mobilização da sociedade. Contudo, toda essa manifestação foi duramente reprimida pelo Golpe Militar de 1964, impondo-se censura e o silêncio que voltaram a ser quebrados em idos da década de 70, quando a repressão pela anistia e pela redemocratização, começou a tomar vulto no Brasil, mobilizando amplos setores

da opinião pública nacional e internacional.

Com as campanhas das “Diretas Já”, realizada em meados da década de 80, a participação popular passou a ser nova palavra-chave e assim conquistamos pela primeira, a inclusão, numa constituição brasileira, de 1988, a chamada Constituição Cidadã, do princípio da gestão democrática na educação, como em alguns outros setores da vida pública nacional. A participação e a tomada de decisões mais coletivas possibilitaram a formação de Conselhos, Colegiados e Comissões, nas mais diversas instâncias sociais. Assim, foram formados os Conselhos de Saúde (regionais e municipais), Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente (estaduais e municipais), Conselhos da Condição Feminina (estaduais), dentre outros.

Os segmentos democráticos e progressistas, representados pelos sindicatos e ONGs defendiam a formulação da gestão democrática do ensino, com a participação de docentes, alunos, funcionários e comunidade, porém o preceito constitucional para a educação ficou definido como “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Constituição Federal, 1988, art 206, VI)

É importante reportar aos fatos vividos com a justificativa de um Estado mais enxuto e eficiente, o Governo Collor patrocinou o desmonte do Estado brasileiro para transformá-lo em “Estado mínimo”, inspirado no *new public management*. A partir de então, houve uma redução do quadro de funcionários via aposentadorias precoces. Com a reforma administrativa no início do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, desenha-se um Estado regulador e indutor ao invés do Estado desenvolvimentista verificado no Brasil até o final dos anos 1980.

Mesmo na complexidade, algumas das entidades nacionais de trabalhadores da educação, estudantes, pais de alunos, de pesquisa e de divulgação e entidades educacionais diversas articuladas através do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública – buscavam a organização e a participação da comunidade e sociedade civil nas decisões da política organizacional, nos níveis municipal, estadual e federal. A defesa do princípio implicava, também, a escolha de dirigentes escolares e educacionais de forma democrática e coletiva por meio de eleições diretas. Embora, este preceito esteja legalmente previsto na Constituição, percebe-se ainda a presença em grandes

idades, como Fortaleza, por exemplo, de indicações políticas para o cargo de gestor escolar, sendo ainda comuns em pleno século XXI, práticas de apadrinhamento político dentro das escolas.

As propostas consolidadas na nova legislação resgatam todo o esforço coletivo dos educadores em prol da democratização da educação, colocando-a inclusive, na luta pela construção de um Estado democrático. Suas formulações contemplam a instituição educacional pública como um espaço de direito, duramente conquistado ao longo de diversas lutas dos educadores organizados e da sua aliança histórica com setores populares da sociedade brasileira.

Diante desses acontecimentos, estados e municípios tiveram de redesenhar sua estrutura organizacional para se adequar aos novos papéis que lhes foram impostos. Na realidade, até o presente momento muitos deles ainda não conseguiram sair do *status quo* anterior e, por isso, encontram dificuldades em se relacionar com os demais níveis de governo, com o mercado e com a sociedade civil organizada. Mesmo aqueles que tiveram um avanço maior, ainda necessitam amadurecer um modelo de gestão que contemple essa nova fase de governança pública, como sugerem Kissler e Keidemann (2006).

No âmbito da educação, a fundamentação da gestão escolar está, pois na constituição de um espaço público de direito, que deve promover condições de igualdade, garantir estrutura material para um serviço de qualidade, criar um ambiente de trabalho coletivo que vise a superação de um sistema educacional seletivo e excludente e, ao mesmo tempo, que possibilite a inter-relação desse sistema com o modo de produção e a distribuição de riqueza, com a organização da sociedade, com a organização política, com a definição de papéis do poder público, com as teorias do conhecimento, as ciências, as artes e as culturas.

Assim, para Saviani (2000) a gestão escolar deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilidade aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social da educação.

Nessa perspectiva, a instituição educacional deve ter como princípios fundamentais: o caráter público da educação, a inserção social e a gestão democrática, onde as práticas participativas, a descentralização do poder, a socialização das decisões desencadeiam um permanente exercício de conquista

da cidadania. Esta última é concedida como materialização dos direitos fundamentais legalmente constituídos, entre eles o direito à educação.



### **3. A Gestão Escolar enquanto processo político e democrático**

A gestão democrática na escola pública constituiu-se segundo o que estabelece o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, um dos sete princípios capazes de garantir a efetivação do processo educacional. Outros princípios à gestão, articulados, expressam o alicerce da educação e devem estar articulados no que Savater (2008) chama de universalidade democrática. Por Universalidade democrática, entende-se o caráter humanizado da educação, de opor-se a toda e qualquer discriminação, a toda forma de exclusão, e valorização da igualdade de oportunidades, a aceitação das diferenças, a diversidade cultural e étnica de nosso povo.

Segundo a LDB 9.394/96, os sistemas de ensino têm autonomia para elaborar suas próprias normas da gestão democrática e que a “participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada no projeto pedagógico da escola, assim como nos órgãos de gestão colegiada” (DOURADO E DUARTE, 2001 p. 28).

Segundo Veiga (2002) gestar coletivamente o espaço escolar é uma atividade que exige comprometimento com o fazer educação. A expressão democracia participativa embora nos dê a ideia de redundância, pois uma democracia necessariamente deve ser participativa, significa que todos os envolvidos no cotidiano da escola, professores, os funcionários, os pais dos alunos, a comunidade, geridos por um gestor, tenham voz e voto na condução de um projeto comum – o projeto político pedagógico. Significa que, além da escola se constituir um espaço de vivência social, fundamentado pela ética, essa convivência deve estar dirigida para uma ação coletiva e política. Coletiva, no sentido de atender o anseio de todos os envolvidos e política, no sentido, de que seus integrantes estão envolvidos e estão escolhendo estratégias de ação, decifrando, fazendo, participando.

Para Veiga (2002) a expressão político-pedagógico reforça a ideia de que o projeto educacional é um projeto político em dois sentidos: na organização de um bem público, neste caso a escola, e segundo, no sentido da condução do processo educacional, cuja finalidade é voltada para vivência democrática.

Quando se fala sobre gestão na escola pública, observa-se que este

processo vai além do ato de administrar a instituição no sentido técnico. Toda profissão, seja ela na área de educação ou em outra área qualquer, tem uma dimensão técnica, ou seja, um conjunto de conhecimentos específicos e que colocados em prática caracterizam certo fazer. Esse fazer envolve necessariamente uma teoria e uma prática.

O vocabulário técnica tem sua origem etimológica do grego, “*téchne*” e significa arte, manual, ofício profissão, habilidade para fazer algo (CHAUI, 1998 p. 360). Assim, os profissionais de educação, especificamente, aqueles responsáveis pela gestão da escola são técnicos na medida em que precisam dominar certos conhecimentos e habilidades voltadas para a sua prática.

A gestão democrática da escola caracteriza-se pelo modo como incluir esses saberes considerando o processo de planejamento, a tomada de decisão e a avaliação dos resultados esperados.

Cury (2002) nos reporta a um conceito ampliado de gestão, na qual a mesma é compreendida a partir de seu sentido etimológico, provinda do verbo latino *gero gessi, gestum, gerere*, que significa levar sobre si, carregar, chamar a si, gerar. É, segundo o mesmo autor, “o ato pelo qual se traz em si, algo novo, diferente”.

Gestão implica um ou mais interlocutores, com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos (CURY, 2002, p. 165).

A fundamentação da gestão está, pois, na constituição de um espaço público de direito, que deve promover condições de igualdade, garantir estrutura material para um serviço de qualidade, criar um ambiente de trabalho coletivo que vise à superação de um sistema educacional seletivo e excludente, e, ao mesmo tempo, que possibilite a inter-relação desse sistema com o modo de produção e distribuição de riqueza, com a organização da sociedade, com a organização política, com a definição de papéis do poder público, com as teorias do conhecimento, as ciências, as artes e as culturas.

Para Saviani (2000), a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da

qualidade social na educação. Nessa perspectiva, a instituição educacional deve ter como princípios fundamentais: o caráter público da educação; a inserção social e a gestão democrática, onde as práticas participativas, a descentralização do poder, a socialização das decisões desencadeiam um permanente exercício de conquista da cidadania. Esta última é concebida como materialização dos direitos fundamentais legalmente constituídos, entre eles o direito à educação.

Imbuídas desses princípios, as entidades nacionais de trabalhadores da educação, de estudantes, de pais de alunos, de pesquisa e divulgação, e entidades educacionais diversas - articuladas através do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública - buscavam a organização e a participação da comunidade e da sociedade civil nas decisões da política educacional, nos níveis municipal, estadual e federal. A defesa do princípio implicava, também, a escolha de dirigentes escolares e educacionais de forma democrática e coletiva, por meio de eleições.

O fundamento legal constitucional da gestão democrática foi tratado na Lei 9.394/96 (LDB), contrariando todas as discussões anteriores que previam a organização de Conselhos e do Fórum Nacional de Educação e garantiam o debate democrático das prioridades para a área. As propostas consolidadas na nova legislação resgatam todo o esforço pela democratização da educação, colocando-a, inclusive, na luta pela construção de um Estado democrático. Suas formulações contemplam a instituição educacional pública como um espaço de direito, duramente conquistado ao longo das diversas lutas dos educadores organizados e da sua aliança histórica com setores populares da população brasileira.

Como já relatado anteriormente, a gestão democrática na escola pública constitui-se, segundo estabelece o art 206 da Constituição Federal, um dos sete princípios capazes de garantir a efetivação do processo educacional. Os outros princípios à gestão, articulados, expressam que os alicerces da educação devem estar fundamentados no que Savater (2008) chama de universalidade democrática. Por universalidade democrática, entendemos o caráter humanizador da educação, de opor-se a toda e qualquer discriminação, a toda forma de exclusão, e valorizar a igualdade de oportunidades, a aceitação do diferente, a diversidade cultural.

Percebe-se que também, segundo a LDB 9.394/96, os sistemas de ensino têm autonomia para elaborar suas próprias normas da gestão democrática e que “a participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada na preparação do projeto pedagógico da escola, assim como nos órgãos de decisão colegiada” (DOURADO E DUARTE, 2001 p. 28).

Administrar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que exige comprometimento com o fazer educação. A expressão “democracia participativa”, embora nos dê uma idéia de redundância, pois uma democracia necessariamente deve ser participativa, significa que todos os envolvidos no cotidiano da escola, professores, os funcionários, os pais, os alunos, a comunidade, coordenados por um gestor, tenham vez e voto na condução de um projeto comum – o projeto político pedagógico. Significa que, além de a escola se constituir um espaço de vivência social, fundamentado pela ética, essa convivência deve estar dirigida para uma ação coletiva e política portanto. Política, no sentido de que os integrantes estão envolvidos e estão escolhendo estratégias de ação, decidindo, fazendo, participando.

A expressão político-pedagógico reforça a idéia de que o projeto é político nos dois sentidos: no sentido da organização de um bem público – a instituição escolar e no sentido da condução do processo educacional, cuja finalidade é voltada para vivência democrática. Nesse sentido, a relação educativa é uma relação política, pois

A questão da democracia se apresenta para a escola assim como se apresenta para a sociedade. Essa relação se define na vivência da escolaridade em sua forma mais ampla, desde a estrutura escolar, em como a escola se insere e se relaciona com a comunidade, nas relações entre os trabalhadores na escola, na distribuição de responsabilidades e poder decisório, nas relações entre professor e aluno, no reconhecimento dos alunos como cidadãos, na relação com o conhecimento. (BRASIL, 1998, p.48)

Quando se fala sobre gestão na escola pública, observa-se que este processo vai além do ato de administrar a instituição escolar no sentido técnico. Toda profissão, seja ela na área de educação ou em outra área qualquer, tem um dimensão técnica, ou seja, um conjunto de conhecimentos específicos e que colocados em prática, caracterizam um certo fazer. Esse fazer envolve necessariamente uma teoria e uma prática.

O vocabulário técnica na sua origem vem “do grego *téchne*, e significa arte, manual, ofício, profissão, habilidade para fazer algo” (CHAUÍ, 1998, p. 360).

Assim, os profissionais da educação, especificamente aqueles responsáveis pela gestão da escola são técnicos na medida em que precisam dominar certos conhecimentos e saberes voltados para sua prática. A gestão democrática da escola caracteriza-se pelo modo como inclui esses saberes considerando o processo de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados esperados. A gestão de uma escola, portanto, não é diferente da organização de uma comunidade, de uma sociedade. E a condição desse processo, envolvendo saberes e fazeres e conduzido pessoas para o exercício da cidadania, é o que a caracteriza como atividade política. É necessário, contudo, atentar para os vários significados da palavra política, significados que, na realidade traduzem dois sentidos. Há o sentido da política como atividade individual, realizado pelo homem político e o sentido da política como atividade humana que objetiva como bem observa Savater (2008, p. 13) “o acordo com os outros, a coordenação, a organização entre muitos do que afeta a muitos”.

No sentido relativo ao indivíduo, muitas vezes utilizamos o termo significando aquela pessoa que, segundo a linguagem comum, possui jogo de cintura, é flexível, relaciona-se bem com todos. É comum ouvir colocações assim: como este assunto necessita de apoio de vários segmentos da escola, vou pedir ao Fulano que o encaminhe, porque ele é mais político. Outras vezes, utilizamos a expressão para denotar uma pessoa de polida, Cortez.

Quando entendida como atividade que visa à coordenação, à organização, normalmente relacionou a político com poder. Pensamos em político como atividade realizada por aqueles que governam nossa cidade, nosso Estado ou nosso país, aqueles que são nossos representantes no Poder executivo, ou ainda, por aqueles que nos representam no poder legislativo. Nesse sentido, a política é uma atividade específica realizada por um profissional: o político. E nos referimos ao político como aquele que faz: que executa obras, que administra ou aquele que faz uso da palavra, legislando ou defendendo interesses da comunidade que representa.

Contudo, nem sempre a política é considerada como ação de conduzir as pessoas na busca de um bem comum. Em geral é vista como atividade

negativa, distante de nós, voltada apenas para os interesses particulares, ou interesses de grupos, o que tem levado à construção de um estereótipo de que “todo político é corrupto”. Esse distanciamento tem a ver com o modelo de democracia a qual vivenciamos a chamada democracia representativa. Percebe-se um acentuado desinteresse do cidadão quando se trata de participar da escolha de seus representantes, desinteresse motivado talvez pela grande distância que passa a existir entre ambos, devido não só a uma atuação incorreta dos partidos políticos, como também pela própria atuação de boa parte dos representantes que, muitas vezes, entendem seu mandato como forma de poder e não como um compromisso com aqueles que os representam.

Política, portanto, não é sinônimo de poder, embora o inclua. A própria origem da palavra democracia caracteriza o ideal político grego, que contém a idéia de poder, mas um poder que possibilita a participação, a negociação, e as promove, um poder contrário ao desportismo e ao autoritarismo que delibera e decide num círculo fechado.

É importante comentar quando que na verdade, ao se referir ao ideal grego de democracia, se refere ao modelo ateniense, centro político e econômico por excelência que contrastava com Esparta, cuja organização militar era mantida graças à manutenção de leis rigorosas e sem participação popular.

Segundo Chauí (1998), a democracia teve origem na Grécia clássica. Atenas e outras cidades-estados implantaram um sistema de governo por meio do qual todos os cidadãos livres podiam eleger seus governantes e serem eleitos para tal função. O homem grego, portanto, fazia política na *polis*. A *polis*, que significa cidade-estado, segundo escreve Chauí (1998, p.358) era formada por cidadão, isto é, “por homens nascidos no solo da cidade, livres e iguais, portadores de dois direitos inquestionáveis, a isonomia e isegoria.”

O princípio da isonomia garantia a todos os cidadãos, igualdade perante a lei, e o princípio da isegoria assegurava-lhes o direito de expressar em público sua opinião. No modelo grego, portanto o cidadão participava ativamente da vida da cidade, legislando e decidindo. Contudo, ressalta-se que esse exercício democrático - do qual estavam excluídos os escravos, as mulheres e os estrangeiros – só foi possível porque os cidadãos formavam um grupo numericamente reduzido e privilegiado.

Referindo-se à gestão, à administração contempla a representação de poder. Rios (1993, p.40) escrevem que “o poder não se apresenta na escola apenas como capacidade de influência, mas também como possibilidade de escolha, de definição entre alternativas de ação”. E o contexto escolar é o local onde esse poder está presente, seja na condução do processo de ensinar, seja na ação que envolve tomada de decisões de ordem técnica, administrativa, ética, política e cidadã.

Através de quadro comparativo, distinções que apontam para a mudança do paradigma da administração para gestão, através dos pressupostos e processos sociais, bem como da organização e das ações dos dirigentes, como podemos observar no Quadro 1, a seguir:

**QUADRO 1:** Comparativo entre Administração e Gestão

<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>GESTÃO</b>
• A realidade é considerada como regular estável e permanente e, portanto, previsível.	• A realidade é considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível.
• Crise, ambiguidade, contradições e incerteza são consideradas como disfunções e, portanto, forças negativas a serem evitadas, por impedirem ou cercearem o seu desenvolvimento.	• Crise, ambiguidade, contradições e incerteza são consideradas como elementos naturais dos processos sociais e como condições de aprendizagem, construção de conhecimento e desenvolvimento.
• A importação de modelos que deram certo em outras organizações é considerada como a base para a realização de mudanças.	• Experiências positivas em outras organizações servem como referência à reflexão e busca de soluções próprias e mudanças.
• As mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizadas pela importação de idéias, processos e estratégias impostos de fora para dentro e de cima para baixo.	• As mudanças ocorrem mediante processo de transformação, caracterizadas pela produção de idéias, processos e estratégias, promovidos pela mobilização do talento e energia internos, e acordos consensuais.
• A objetividade e a capacidade de manter um olhar objetivo sobre a realidade não influenciado por aspectos particulares determinam a garantia de bons resultados.	• A sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados.
• As estruturas das organizações, recursos, estratégias, modelos de ação e insumo são elementos básicos da promoção de bons resultados.	• Os processos sociais, marcados pelas contínuas interações de seus elementos plurais e diversificados, constituem-se na energia mobilizadora para a realização de objetivos da organização.
• A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constituem-se em condição básica para a realização de ações de melhoria. Uma vez garantidos os recursos, decorreria o sucesso das ações.	• Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto, ser maximizados, pela adoção de óptica proativa.
• Os problemas são considerados como sendo localizados, em vista do que podem ser erradicados.	• Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados.
• O poder é considerado como limitado e localizado; se repartido, é diminuído.	• O poder é considerado como ilimitado e passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.
• O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas, em um sistema ou unidade social.	• O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, para a mobilização de objetivos sociais.
• Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados.	• Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados.
• Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos.	• A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável leva à estagnação.
• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo.	• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança.
• O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança.	• O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.

Assim, percebe-se que o conceito de gestão, ultrapassa o de administração por:

[...] abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

Luck (2006) defende que, paralelamente à adoção do termo gestão na legislação e nas organizações escolares, ocorre também a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar. Conseqüentemente, há maior abertura à participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, assim como possibilita uma visão mais abrangente dos problemas educacionais e da própria organização escolar.

De fato, há uma diferença significativa entre administração escolar e gestão escolar. É importante levar em conta as duas dimensões de uma mesma área de atuação profissional, ou seja, o da organização do trabalho e os limites de seus conceitos e prática. Na gestão escolar, o dispositivo legal nas organizações escolares, deve ocorrer também a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar com maior abertura à participação da comunidade no cotidiano da escola.

Luck (2006) afirma que o termo gestão escolar proporciona a superação do enfoque limitado de administração, de modo que os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global e abrangentes, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas. Para a autora, a mudança terminológica surge “[...] para representar novas idéias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo” (LÜCK, 1998, p.35).

Ainda segundo Luck (2006), os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso, mediante a atuação orientada por: a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de



soluções tópicas e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização das atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos. No entanto, estes aspectos, dentre outros, têm ocorrido na educação brasileira, evidenciando a falta de reconhecimento de que a realidade é dinâmica.

Desta forma, os princípios, atitudes e ações encontradas implicitamente no termo gestão possibilitam um cerceamento de ações mecânicas ou apenas burocráticas; da realização de atividades desprovidas de sentidos e objetivos em comum; bem como de ações isoladas sem visão de conjunto. Portanto, a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Assim, a expressão gestão educacional contém em si a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar, onde a idéia de gestão passa por todos os segmentos do sistema, tanto a nível gestão do sistema de ensinos (macro), quanto a nível de gestão de escolas (micro). Em gestão, os processos prevêem uma ampla e continuada ação que se estende a dimensão técnicas e políticas que só produzem um efeito real quando unidas entre si. Nesse sentido, percebe-se que a expressão gestão educacional contém em si a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar, na qual a idéia de gestão passa por todos os segmentos do sistema, tanto a nível macro quanto em nível de escolas (micro).

A competência de gestão escolar está ligada à tomada de decisões até porque o gestor não deve e não pode encaminhar todas as questões para serem decididas nas reuniões do núcleo gestor, na Assembléia ou no Conselho Escolar. No cotidiano da escola há problemas cujas soluções não dependem da decisão coletiva, porque necessitam de soluções imediatas. O gestor, como condutor do processo, tem o poder e o dever de tomar decisões com relação a situações problema para que a escola continue cumprindo seu papel.

Assim, gestores escolares, administradores, técnicos, professores, pessoal de apoio, alunos, pais e comunidade devem estar compartilhando

esforços para um objetivo comum: a preparação dos educandos para o exercício da cidadania, que é o papel social da escola. Portanto, a gestão escolar tida como “ideal” é concebida como aquela que tem por finalidade a emancipação dos homens na busca da cidadania plena, do Bem, da Verdade como diriam os gregos, trazemos à discussão um texto de Platão “A Alegoria da caverna”, que descreve a trajetória do ser humano na busca do Bem, da verdade. Esse texto está inserido na obra de Platão “A República” que trata da justiça na ética e na política.

Nessa alegoria, Platão (apud CHAUI, 1998) descreve uma caverna na qual os homens, desde a infância estão prisioneiros. Como estão acorrentados, não podem mover-se, enxergando somente o fundo da caverna iluminado pela luz de uma fogueira que está acesa na entrada na mesma caverna, ou seja, vendo apenas as sombras dos objetos. Platão imagina que, se um desses homens conseguisse libertar-se das correntes para olhar, à luz do dia, os verdadeiros objetos que conheceu somente à luz das sombras, quando voltasse à caverna relatando o que viu, seus companheiros o considerariam louco e não acreditariam nas suas palavras.

A reflexão sob a alegoria pode ser feita sob ponto de vista do conhecimento e sob o ponto de vista político. Sob o ponto de vista do conhecimento, Platão mostra um dualismo: no interior da caverna, o conhecimento é sensível e imperfeito. Somente quando o homem consegue se desprender-se deste mundo sensível é que consegue visualizar o exterior, que é o mundo inteligível das idéias, que no entendimento do filósofo se confunde com a idéia do bem, que é a verdade. Este homem que se libertou da corrente é o filósofo que deve retornar à caverna e orientar seus companheiros para que também possam chegar à verdade.

Trazendo para a ação do gestor escolar, que é uma ação de mediação e intervenção pedagógica enquanto ato político, aquele que consegue visualizar o bem, a verdade, deve conduzir os que não o vêem. Segundo sugere Platão (apud CHAUI, 1998 p.15), “cabe ao filósofo ensinar e dirigir. Essa é a ação política, portanto cabe ao gestor este papel.”

A escola é, portanto, a instituição que se destina a produção e/ou apropriação dos saberes necessários à preparação do ser humano para atuar na

sociedade (cidadania) está cumprindo, na figura do gestor escolar, um papel político e pedagógico, portanto a condução política proposta por Platão é essencialmente pedagógica. Assim, sendo a dimensão política da gestão escolar é a ação de conduzir, compartilhar, construir um projeto pedagógico comprometido com a formação do cidadão.

#### **4. CIDADANIA E DEMOCRACIA: DESAFIOS PARA ESCOLA CONTEMPORÂNEA**

A palavra cidadania vem do vocábulo cidade, precede do latim *civitate*, que significar viver juntos. No sentido *latu* da palavra, cidadania significa segundo Holanda (2001 p.237) é a “qualidade ou estado do cidadão” e cidadão, o “indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um estado. É portanto, o indivíduo comprometido com a vida da cidade. Esse significado tem o mesmo sentido da palavra político para os gregos, aquele que vive na polis, na cidade estado.

Na busca por essa identidade o tema da cidadania ocupou lugar de destaque, não somente nas discussões acadêmicas como também nos discursos políticos veiculados em defesa dos movimentos populares, tornando-se um dos conceitos mais utilizados na atualidade. Nunca se falou tanto em cidadania! A nossa Constituição, em seu Título VIII, capítulo III, traz um artigo que faz alusão à questão da cidadania, em seu art. 205, determinando que a "educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho". Os Parâmetros Curriculares Nacionais indicam, como um dos objetivos do ensino fundamental, que os alunos sejam capazes de:

[...] compreender a cidadania como participação social e política, assim como exercício de direito e deveres políticos, civis e sociais, adotando, no dia-a-dia, atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio às injustiças, respeitando o outro e exigindo para si o mesmo respeito; bem como, a necessidade de conhecerem as características fundamentais do Brasil nas dimensões sociais, materiais e culturais como meio para construir progressivamente a noção de identidade nacional. (BRASIL, 1998 p. 45)

Como se pode perceber, a questão da cidadania é vinculada à discussão sobre os direitos e deveres humanos. Falar em direitos humanos até bem pouco tempo, significava falar do indivíduo – aquele que devia ter os seus direitos civis e políticos assegurados, ou seja, garantia de salário digno, direito à moradia, à alimentação, à saúde, à segurança, à educação, à liberdade para assim, participar da organização da cidade.

Hoje em dia a idéia de cidadania está mais próxima da esfera coletiva, os movimentos sociais estão aí a comprovar a importância da mobilização e participação na conquista de direitos não somente individuais, mas também, acima de tudo, coletivos.

Savater (2008) nos faz refletir sobre a idéia de cidadania, universalizando-a ao escrever que ser cidadão não significa pertencer a uma determinada sociedade: significa pertencer à espécie humana, pertença essa que compartilhamos com os homens de todas as nações, culturas e camadas sociais. Se vivemos num mundo globalizado (que não se entende somente o sentido da globalização econômica) não podemos nos furtar a essa consciência.

É preciso ampliar a concepção dos nossos amigos gregos e assumir a cidadania terrestre como nos fala Morin (1995, p.18): “é preciso fundar a solidariedade humana no sentido de que, irmanados, os povos busquem soluções para os problemas que são comuns, as desigualdades sócias, a fome, a exclusão social, a degradação ecológica...”. É necessário, como sugere Morin (1995), assumirmos “a cidadania planetária”.

Assim, democracia e cidadania guardam entre si uma relação bastante íntima. Na verdade, só existe cidadania, numa sociedade democrática. Portanto, democracia e escola são palavras quase sinônimas, isto porque o Estado sendo democrático, tem como princípio assegurar uma escola gratuita para todos, aberta ao diálogo, à crítica, à construção e reconstrução de valores, saberes e práticas. E a escola mantém viva a democracia quando procura organizar-se valorizando seu princípio fundamental – o respeito ao ser humano que é consolidado no exercício da cidadania. Mas a escola não pode perder de vista que é a partir da finalidade da educação o pleno desenvolvimento do educando, a qualificação para o trabalho e o preparo para o exercício da cidadania.

Analisando esses três segmentos podemos perceber que ter como finalidade o pleno desenvolvimento do educando é possibilitar abertura, é evidenciar que educação é processo, e processo é inacabamento – é a própria existência fluindo. A escola deve, sim, estar comprometida com a existência, ou seja, em preparar para a vida. O segundo segmento – a qualificação para o trabalho adquire caráter de preparação para o trabalho e a própria LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação no seu artigo trinta e cinco enfatiza esse caráter

aos estabelecer os objetivos do ensino médio. Essa preparação deve ter como finalidade a conscientização dos jovens para a necessidade de continuar aprendendo frente às contínuas mudanças no mercado de trabalho. Nesse sentido a escola tem o dever de formar o cidadão crítico e criativo, aquele que poderá adaptar-se mais facilmente à essas mudanças. Preparar para o trabalho é uma dimensão da educação para a cidadania.

Para Saviani (2000) entender o papel da escola no processo de construção da cidadania exige-nos o estudo de alguns teóricos que tratam do assunto. Nosso objetivo no campo da teoria foi de aprendermos os conceitos fundamentais envolvidos no processo de formação de uma escola cidadã. Assim, ao percorrer alguns textos, percebe-se que, no que se refere à gestão escolar, os conceitos principais são: Gestão Colegiada; Gestão Participativa e Gestão Democrática.

A gestão colegiada tem relação direta com a construção da cidadania. Temos como tese a idéia de que a cidadania só pode ser construída via participação ativa de toda a população. No interior da escola esta participação, portanto, deve abranger toda a comunidade escolar. Logo, a gestão da unidade escolar também tem que se dar através do princípio da participação.

A gestão participativa implica ser colegiada pois é este modelo gestor que permite a co-responsabilidade envolvendo todos os integrantes da comunidade escolar. Este modelo de gestão previne contra atos autoritários de um gestor individual, já que os trabalhos e as responsabilidades são divididos entre todos os participantes do corpo diretor. A unidade escolar, não será representada por uma única pessoa, mas por todas os participantes do coletivo. Por outro lado, este tipo de gestão promove melhor desenvolvimento das atividades da instituição, pois na ausência de um membro do colegiado os outros ali estarão para encaminhar as tarefas. Assim sendo, entendemos, tal como Rodrigues (citado por GADOTTI, 1998, p.76), que a gestão colegiada "... é um instrumento fundamental na construção da cidadania."

A gestão escolar não garante por si só a cidadania ampla, social, como também não é o único fator a ser considerado na construção da cidadania na educação, mas este mecanismo pode ajudar nesse processo. Um dos aspectos que podemos realçar é a descentralização das decisões e do encaminhamento

das ações institucionais. Ao descentralizar, a instituição pode tornar-se mais ágil no seu planejamento e execução das metas estabelecidas. Por outro lado, o colegiado é um instrumento importante no combate à burocracia e ao autoritarismo dos gestores-diretores, fatos que têm emperrado muito o andamento das instituições escolares.

A gestão colegiada é também percebida como espaço privilegiado para intervenção efetiva da comunidade no processo educativo. Ressalta-se que abrindo as portas e a própria administração da instituição escolar à participação da comunidade, este micro-espaço pode tornar-se um momento de efetiva disputa por uma educação de boa qualidade para todos. A escola pública, é o espaço de freqüência das camadas populares, esta disputa só virá engrossar os diversos movimentos que a comunidade já desenvolve em busca de sua cidadania.

Tomando-se a escola como uma instituição da sociedade civil, que tanto sofre determinações do meio como também interfere nesse meio social, pode-se concluir pela importância que este espaço representa quando se abre à participação, o comprometimento e o trabalho coletivo. Ali, além de democratizar o espaço da escola, proporcionando várias discussões e várias lutas populares, também, torna-se um “laboratório” de cidadania, onde as crianças, jovens, adultos e comunidade se sentem co-responsável pelo seu pleno funcionamento e podem de fato vivenciar a cidadania.

A gestão colegiada representa um instrumento importante na construção da escola cidadã, isto é, a escola que além de abrigar todos aqueles que dela necessitam, ainda é um espaço de prática da participação efetiva. Nesse sentido, a gestão colegiada não estará contribuindo apenas para a construção da escola cidadã, mas também poderá estar influenciando na construção da cidadania social, pois a educação de qualidade para todos é uma das premissas fundamentais de uma sociedade cidadã, emancipatória e autônoma.

A participação é uma das categorias fundamentais que fornece conteúdo prático e real à gestão colegiada. E não é só isso, se levarmos em consideração o próprio ato pedagógico, veremos que ele só pode se efetivar na inter-relação de dois sujeitos: professor e aluno.

O aluno aprende quando se torna sujeito de sua aprendizagem, ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola,

projeto esse inserido no projeto de vida do próprio aluno. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e aprendizagem... A participação pertence à própria , natureza do ato pedagógico (GADOTTI, 1998 p. 126)

O espaço da escola pública brasileira apresenta várias agravantes acerca das possibilidades da real participação da comunidade. A primeira delas diz respeito à cultura do mando e da opressão disseminada no seio da nossa sociedade durante toda a sua história e mais acentuadamente nas duas décadas e meia de ditadura militar, instaurada a partir de 1964. Esse legado histórico de autoridades autoritárias, governos militares e de um Estado calcado no autoritarismo da força ou disfarçado de leis, resultou numa sociedade civil bastante fragmentada e enfraquecida. Por outro lado, deixou nesta sociedade o costume da obediência, da servidão e da não participação.

Além dessa herança cultural autoritária, a sociedade brasileira é injusta, marcada por uma desigualdade econômica entre as classes muito acentuada, resultando em um número crescente de excluídos, mormente na vigência do neoliberalismo. Essa desigualdade acentuada entre as classes sociais resulta em barreiras quase intransponíveis, aprisionamentos no que respeita à participação popular nos momentos decisórios do país. Assim sendo, aqueles que são excluídos dos bens materiais, simbólicos, sócio-culturais produzidos socialmente também o são das decisões importantes, uma parcela enorme da população vai ficando relegada no plano da política, dos processos decisórios, do governo, da política. Por ser a escola pública um ambiente para onde convergem as camadas subalternas e empobrecidas da nossa sociedade, ela vê-se em meio a uma heterogeneidade muito grande, tanto em termos de costumes, de cultura, quando no que respeita à condição material de vida.

A participação na gestão escolar dessa camada populacional, nessa instituição da sociedade civil brasileira, enfrenta, necessariamente, contratempos e dificuldades presentes na própria sociedade. E isso porque segundo Gadotti (1995, p. 22) "... a escola pública acaba lidando com o Brasil real, o Brasil da miséria, da pobreza em todos os sentidos, de uma forma muito mais direta e urgente que a universidade ou a empresa." Assim sendo, a gestão participativa na escola apresenta-se muito mais complexa que na universidade ou nas empresas.



Acrescenta o autor:

Isso significa , dizer que quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública, estamos nos referindo a uma relação de desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desaparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam, e também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica. (GADOTTI, 1995, p. 23).

Apesar dessas dificuldades, a democratização do espaço escolar via participação efetiva da comunidade pode e deve ser compartilhada, desejada, buscada e realizada. E não porque só achemos que isso tenha que ser assim, mas porque a história brasileira também tem sido rica em situações onde a população, inclusive a excluída, participa ativamente da vida pública nacional, contribuindo para mudar seus rumos. Foi assim na década de 60 com o movimento estudantil e popular e, mais efetivamente no campo educacional, que a década de 80 marcou história pelas intensas mobilizações e lutas dos professores e de todos aqueles envolvidos com a educação do país. Aliás, a proposta de gestão participativa surgiu no seio da luta dos educadores e da comunidade educacional durante a década de 80. Se atualmente o próprio governo adota o discurso da participação no dia-a-dia da escola isso não deve nos levar ao erro de achar que se trata de uma dádiva. Trata-se, isto sim, do resultado de intensas mobilizações e lutas da sociedade brasileira durante anos.

Na atualidade, a participação na gestão escolar e no traçar dos rumos da educação está garantida, na teoria, pela instituição dos conselhos escolares. De fato este instrumento legal abre a possibilidade da intervenção da comunidade nos rumos que deve tomar a escola, na sua gestão como defende Catani

A participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente garantida por meio do funcionamento do Conselho da Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 80, com o sentido de dotar a escola de autonomia para elaborar e executar o seu projeto educativo (CATANI, 2000, p. 54).

O Conselho Escolar tem sido apenas mais uma peça institucional, em algumas instituições diante da obrigatoriedade legal, no entanto algumas

pesquisas comprovaram a falta de participação real. Se a sociedade foi historicamente excluída da participação nos rumos do país, nas decisões importantes ao nível institucional - seja no governo federal, estadual e municipal, seja nas instituições da sociedade civil - não é a instituição de um instrumento legal que irá motivar a comunidade a participar. Se houve longo processo de não-participação, é óbvio que tem-se que passar por uma reeducação no sentido de criar o hábito, a cultura da participação, da preocupação com a vida pública e com os destinos do país e das instituições sociais. Faz-se necessário criar uma cultura organizacional democrática. Mas como fazer acontecer?

Os conselhos escolares, instrumento democrático no seio da escola, por si mesmos, não garantem nem podem proporcionar o efetivo envolvimento da comunidade no direcionamento a instituição escolar. A participação da comunidade nas instituições da sociedade civil - na escola, por exemplo - exige, no nosso caso, um trabalho deliberado de conscientização e mobilização para tal fim. Eis um dos pontos onde a existência legal da figura dos conselhos não faz avançar a construção cidadã. Devido ao fato de alguns gestores escolares terem dificuldades de relacionamentos inter-pessoais bloqueando a comunicação, o diálogo participativo, a tolerância, a aceitação da heterogeneidade dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar. Nesse ponto, então, abre-se a seguinte questão: quem será o educador dos educadores? Nada mais nada menos do que os próprios movimentos organizados da sociedade brasileira, movimentos de caráter pastoral, popular, de bairro, movimentos de minorias como negros, homossexuais, mulheres... São essas experiências que podem servir de educadores para os próprios gestores e educadores das escolas públicas. Logo, esta participação nos conselhos há de serem forjados estes segmentos organizados da sociedade civil, posto que se parar apenas âmbito da escola tudo será em vão.

O contexto escolar está impregnado de ranço autoritário, burocrático tanto daqueles que dirigem o processo (secretários de educação, diretores, planejadores etc.) como daqueles que mais sofrem o processo (professores, funcionários e alunos). Eis porque a real participação na gestão escolar, no nosso caso, tem que extrapolar os muros da própria instituição educacional e ligar-se aos movimentos organizados da sociedade civil. Estes movimentos têm muito o

que oferecer em termos de educação para a participação. Os conselhos escolares só resultarão, pois, numa gestão participativa se realizarem essa atividade difícil de fazer o elo com o movimento social. E a sociedade civil brasileira, nos últimos anos, tem sido chão fértil ao fortalecimento desses movimentos.

A vivência gestão democrática dá-se a partir da escola, quando esta tem autonomia e a função da participação e democratização são pontos importantes para a formação da cidadania. O princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino. Nosso atual sistema de ensino assenta-se no princípio da centralização, em contraste com o princípio constitucional da "democratização da gestão".

A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma mais prática de formação para a cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação no processo de tomada de decisão. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo. Mas eles fracassam se forem instituídos com uma medida isolada e democrática. Eles só são eficazes num conjunto de medidas políticas que visem à participação e à democratização das decisões (GADOTTI, 1998, p.78).

Refletindo sobre a democratização da escola percebe-se uma inteira mudança de comportamento, de pensamento e de ação por parte dos que fazem a comunidade escolar: corpo gestor, professores, funcionários, alunos e comunidade. Esses novos comportamentos devem-se pautar nas seguintes questões: Os gestores escolares são aqueles que estão na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades; Os especialistas (supervisor, orientador, diretor) são possuidores de um conhecimento específico em uma área, assim como cada professor o é; o trabalho coletivo dessas diferentes especialidades na escola é que provocará mudanças significativas na cultura gestonária de nossas escolas. O primeiro aponta para a necessidade de uma liderança e não que apenas manda que dar ordens. Sabemos que a idéia de liderança envolve o compartilhamento consentido e conjunto; ao contrário dos atos autoritários e burocráticos que permeiam nossas administrações escolares. O segundo item completa o primeiro, pois realça a necessidade de que os sujeitos com papéis específicos atuem conjuntamente. Aqui uma reviravolta na consciência e na prática dos sujeitos escolares se faz necessária, haja vista que o

mais comum é encontramos tais sujeitos cuidando, cada um ao seu modo, daquilo que lhe compete sem a devida interação com os outros. Parece que a idéia que se sobressai aqui é a de trabalho conjunto, coletivo. Por outro lado, há a defesa clara de que os sujeitos da ação pedagógica- administrativa estão aí em função das necessidades da comunidade lá de fora da escola e do seu interior. Logo, as demandas dessa comunidade é que são legítimas para serem trabalhadas. Ora, é exatamente isso que Gadotti (1998) chama a atenção no seu terceiro quesito, quando afirma: "A expectativa que alunos, pais e comunidade têm em relação à escola é uma dimensão que não pode ser ignorada e sim conhecida para ser entendida." (GADOTTI, 1998, p. 79).

São os anseios da comunidade que devem ocupar lugar de destaque no rol das preocupações dos gestores escolares. Essa postura exige a tomada de responsabilidades por parte de todos. É disso que falam os próximos quesitos. Os indivíduos precisam assumir a responsabilidade de suas atividades, sem que alguém lhes diga sempre o que é e como fazer. Não pode, pois, existir a dicotomia, uns pensam, outros executam, mas todos precisam ter e desenvolver o compromisso político próprio do ato educativo.

Vivenciar responsabilidades pelo processo como um todo rompe com divisão rígida de atividades em muitas escolas da rede pública. Sendo assim o próprio professor não só é responsável pela execução de sua atividade, mas fundamentalmente pelos momentos-chave de elaboração e planejamento, competência solidária, tolerância, participação, criatividade, intervenção pedagógica, técnica, política e ética. O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo.

Faz-se necessário abandonar a postura individualista egoísta e passar a enxergar o processo educativo como uma construção coletiva – o que exige que se enxergue a partir do ponto de vista do outro, o reconhecimento da autoridade – é um processo sobre o qual não temos certeza de êxito, mas que tem de ser implementado se busca a democratização da escola pública. O compartilhamento, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.

A gestão da escola passa a ser, então, o resultado da participação, das ações, das implementações, das intervenções gestadas por todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das ações estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.

A participação, vista sob a ótica da democratização do espaço escolar, é um direito e um dever de todos que integram a sociedade, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente interligados. Só num quadro, pois, de participação efetiva pode-se pensar a construção da democracia escolar e social. A partir dessa postura e dessa prática, "... a escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana." (GADOTTI, 1998, p.48-49).

Diante do exposto, fica claro que a democracia escolar, além de exigir uma nova postura dos administradores e demais segmentos da comunidade, requer um controle coletivo efetivo sobre os vários aspectos envolvidos na administração escolar. É nesse sentido que Hora (1994, p.78) assinala que "... A gestão democrática não deveria limitar-se ao administrativo. Deveria abranger também o orçamento e as finanças. Impõe-se estabelecer regras democráticas também na gestão orçamentária e financeira da instituição."

## **5. INSTRUMENTOS E MECANISMOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**

Na concepção de Líbano (1995), para o processo de construção da gestão democrática da educação, alguns indicadores são imprescindíveis: a autonomia, a representatividade social e a formação da cidadania. Assim, a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesmo, mas um objetivo estratégico no processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades sócio-econômicas. Deve contribuir para que as instituições educacionais articuladas com outras organizações da comunidade possam participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade e na democracia.

As experiências democráticas que concorrem para o aperfeiçoamento da gestão são as que reforçam a participação de todos os segmentos constitutivos da comunidade escolar, norteiam-se pela construção de projetos político-pedagógicos participativos e convivem com os colegiados e as representações dos grupos sociais existentes no interior das instituições escolares. Isoladamente, as eleições não têm força transformadora porque não modificam a estrutura e a organização da instituição e as relações entre os atores educacionais.

Quando fazem parte de um processo mais amplo de gestão, que inclui a consolidação de instâncias, como os Conselhos Escolares, podem favorecer a melhoria das condições de aprendizagem, da organização escolar, contribuir para o respeito a identidades sociais diferenciadas, formar novas lideranças e democratizar as instituições.

A gestão democrática é um processo e, como tal, suas referências não são estanques nem imutáveis, implicando valores e a construção de conceitos vinculados à própria dinâmica social. Ao mesmo tempo, alguns mecanismos são importantes para a materialização de uma gestão educacional nesta perspectiva. Destacam-se, entre esses mecanismos, os Conselhos – Conselho Nacional de Educação (CNE), Conselho Estadual de Educação (CEE), Conselho Municipal de Educação (CME), Conselhos Escolares (na educação básica) e Conselhos Universitários (na educação superior) – que devem ser participativos e

representativos dos segmentos sociais, ter caráter normativo, deliberativo e constituídos com maior participação da sociedade civil. Outros mecanismos são o Fórum Nacional de Educação, o projeto político-pedagógico das instituições educacionais e eleição direta para dirigentes das mesmas. A esse respeito é importante registrar o que observa Rodrigues:

A gestão democrática constitui-se num esforço de invenção de um novo modelo de relação social no espaço escolar, que exercite as pessoas em práticas que exigem o desenvolvimento dos valores democráticos. (RODRIGUES, 1995, p.73)

A democratização da gestão - especialmente quando se dá através de ações estruturadas - permite que os setores interessados participem da elaboração da política municipal de educação. São gerados, assim, ganhos em qualidade das decisões, pois estas podem refletir a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos atores sociais envolvidos. As ações empreendidas passam a um patamar de legitimidade mais elevado.

A criação de instâncias participativas na gestão da educação diminui os lobbies corporativistas, por aumentar a capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional. Força um aumento da transparência das ações do governo municipal, através da ampliação do acesso à informação.

Como a educação é uma política e um serviço público de grande visibilidade, a democratização de sua gestão traz resultados positivos para a ampliação da cidadania, por oferecer a um grande contingente de cidadãos a oportunidade de participar da gestão pública.

Os governos municipais podem valer-se da estrutura do sistema de gestão democrática da educação para ampliar sua capacidade de comunicação com a população. Neste ponto, os Conselhos de Escolas, por atingirem diretamente grande parte das famílias, têm papel fundamental. "A democratização da educação só é possível com a efetiva democratização da sociedade (outro modo de produção). A democratização "permitida" é da educação básica". (FERREIRA, 2001, p. 38).

A democratização da gestão da educação atua sempre como um reforço da cidadania, constituindo-se em fator de democratização da gestão

municipal como um todo. A obtenção destes resultados, no entanto, depende da vontade política da administração de ampliar os espaços de participação da sociedade na gestão municipal. Depende, também, da adoção de outras medidas visando a democratização do ensino. Um governo que não se preocupar com estes dois pontos dificilmente conseguirá implantar um verdadeiro sistema de gestão democrática da educação.

### **5.1 Vivências Democráticas e Valores Éticos**

O conceito de democracia significa o poder popular ou o governo de todos os cidadãos. Quando definimos, em geral, teorizamos, conceituamos. E o conceito é sempre ideal. A Constituição Federal quando estabelece os princípios da Democracia, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação quando determina os princípios da educação, oficializam esses ideais tornando-os parâmetros, modelos que devem ser seguidos. Mas bem sabemos que esses ideais estão bastante distanciados da realidade. Vivemos um processo democrático marcado pelas desigualdades sociais as quais vêm propiciando cada vez mais a exclusão, a injustiça, o individualismo. Vivemos numa sociedade onde a discriminação (étnica, de gênero, cultural, religiosa), está a impedir o respeito entre as pessoas e onde a violência vem ganhando cada vez mais espaço.

No interior da escola, e principalmente entre grupos de adolescentes, a discriminação, o preconceito tem provocado atritos, segregação e até indiferença. São muitos os casos de jovens que ficam marginalizados porque “não fazem parte do grupo”; porque não se identificam com um modelo, um padrão. Porque “são gordos”, ou porque “não se vestem de acordo com o padrão do grupo”; ou “são muito brancos ou são negros”..., e por esse motivo, são identificados de forma pejorativa, recebendo apelidos que em geral, estigmatizam.

A respeito da discriminação, Freire (1997, p. 40) nos diz que: “a prática preconceituosa de raça, de classe, de gênero, ofende a substantividade do ser humano e nega, radicalmente a democracia” Como então a escola deve organizar-se no sentido de cumprir com o seu papel de socialização e de preparação dos jovens para o exercício da cidadania? Não é essa uma das



finalidades da educação e que deve fazer parte do seu projeto pedagógico.

Preparar para o exercício da cidadania é possibilitar aos jovens a vivência democrática. Mas nos perguntamos: como viver na escola a prática da democracia? Pensamos que é fazendo da escola um ambiente democrático na qual as práticas estejam comprometidas com os valores que sustentam essa democracia, como: o respeito, o diálogo, a justiça, a solidariedade, a tolerância.

É importante percebermos que na nossa atividade cotidiana, vivemos numa rede de relações que nos tornam como afirma Costa (1998), necessitantes e dependentes uns dos outros. Em se tratando de convivência, é necessário considerar as diferenças entre as pessoas, é necessário construir o relacionamento percebendo as diferenças de cada um, os seus anseios e suas limitações. Paulo Freire assim se expressa sobre essa questão: “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não aos outros” (FREIRE, 1997, p. 66).

As diferenças, muitas vezes, geram conflitos, mas é fundamental que sejam explicitados e administrados. A comunidade escolar e, especialmente os alunos, devem perceber que “conflitos são inerentes aos processos democráticos, são o que os fazem avançar e, portanto, não devem ser ocultados” (BRASIL, 1998, p. 36). O conflito é pedagogicamente e politicamente inerente ao processo democrático. A verdadeira escola democrática deve permitir que se expressem diferenças, conflitos, angústias, limitações, enfim que se expresse a pluralidade. Dessa forma, é essencial, que no interior da escola, os seus profissionais pratiquem a coerência, o diálogo, a competência, a solidariedade, a cooperação, a lealdade, possibilitando ao aluno a vivência desses valores. Não se aprende a coerência senão coerente, a dialogar a não ser dialogando; a competência senão sendo competente a solidariedade senão sendo solidário; a cooperação senão cooperando e a lealdade sendo leal. Enfim, aprende-se cidadania vivenciada a cidadania.

Se a escola permitir a participação, a vivência democrática, estará estimulando a prática de valores como: a autonomia, a decisão, a determinação. Ao contrário se a participação é privilégio de poucos, a escola viverá a prática da obediência, não estará possibilitando às pessoas resolverem problemas, nem a se responsabilizarem pelas posições assumidas. Certamente, diante de uma

situação problema, entenderão que é mais cômodo esperar... afinal tem sempre alguém que vai fazer! Valores não se impõem, é pela sua vivência que se transformam em princípios capazes de direcionar a prática da escola. A obediência não é virtude é servilismo, submissão, quem a exige está praticando na verdade a violência. É preciso acabar com visão de que aluno bom é aluno calado, que não discute que não questiona as regras.

Para Vasquez (1989, p. 96), “valores são criações humanas e existem unicamente em um mundo social; isto é, pelo homem e para o homem. O valor é sempre um bem.” Nesse sentido, há valores de ordem econômica (o dinheiro é um bem; possibilita ao homem suprir suas necessidades de alimentação, de moradia, de lazer...); há valores de ordem utilitária, o telefone é um bem, porque permite-nos a comunicação com pessoas que estão distantes... o computador é um bem porque permite-nos acessar com maior rapidez a um grande número de informações. Assim, o dinheiro, o telefone, o computador constituem-se em valor e são criados pelo homem e para o homem.

No âmbito da ética, da moral, valor é sempre um bem que só existe numa relação com o outro ou com os outros homens. Hora (1998) enfatiza que é necessário ampliar a concepção de Vasquez a respeito de valor; é possível dizer que a solidariedade, a justiça, o respeito são criados pelos homens e para os homens, nas relações de convivência. São valores, visam um bem que é de todos. Nesse sentido, é importante esclarecer que a vivência desse bem é construção, é exemplo. Um aluno não terá como princípio o respeito ao colega, ao professor, ao servente, se os responsáveis pela condução do trabalho escolar não valorizarem as pessoas, se adotarem práticas discriminatórias, por exemplo. É preciso educar pelo exemplo, mas do que com palavras. Portanto, respeitar somente as pessoas pelas quais temos simpatia nos revela que o respeito não se constitui um fundamento da nossa prática. Ser justo apenas com aqueles que me são próximos evidencia que a justiça nessa escola não se constitui em princípio ético.

Se o gestor abona a falta do orientador educacional porque ele tinha um problema pessoal a resolver, mas não abona a falta da merendeira que se ausentou por motivo semelhante, ele está favorecendo alguém e está cometendo injustiça com a outra pessoa.

Conceder privilégios demonstra arbitrariedade, autoritarismo e falta de respeito com o grupo que você deve conduzir. É uma situação difícil tanto para quem se sentiu prejudicado como para aquele que foi privilegiado. Quando acontecem com frequência situações nas quais o gestor privilegia alguém, é comum que as pessoas fiquem prevenidas, sintam-se injustiçadas, afinal numa gestão democrática, todos devem ter os mesmos direitos.

Viver a prática da democracia é fazer da escola um espaço democrático, onde as pessoas possam dialogar, expor suas opiniões. Nesse sentido, podem ser programadas na escola debates, palestras sobre questões polêmicas na nossa sociedade, como clonagem, direitos humanos, violência, drogas, sexualidade. No sentido da ação solidária, é importante que os jovens se envolva com campanhas que visem o bem estar coletivo na área da saúde, da preservação ambiental, como reciclagem do lixo, por exemplo.

A elaboração de regras e normas no espaço escolar como a organização na hora do lanche, nos horários de entrada e saída é importante para vivenciar a justiça. Nesse aspecto também podem ser organizadas atividades de visitas aos órgãos do poder público responsáveis pela assistência social (saúde, educação, segurança); atividades nas quais os alunos possam conhecer os espaços coletivos que visam assegurar os direitos do cidadão, as entidades de classe, as associações.

As escolas de um modo geral têm convivido com a questão da discriminação. Percebemos que a sociedade tem se mostrado impotente para resolver o problema. Não resta dúvida que se trata de falta de respeito e tolerância para com o outro. Mas falar é fácil. Urge que providências mais intensas sejam tomadas no sentido de minimizar as conseqüências dessas ações que, como já mencionamos tem gerado marginalização, indiferença e violência. Certamente como em todas as escolas da rede pública ou privada, professores têm problemas dessa natureza. De toda forma, é necessário planejar e executar atividades que possam conscientizar os jovens e também os profissionais da escola que muitas vezes são aqueles que dão o exemplo é importante e necessário. A escola pode também envolver os pais, pois muitos problemas estão localizados na educação familiar. Participando, programando palestras, discussões, envolvendo-se com a questão, já estarão se conscientizando da

necessidade de minimizar o problema.

Atividades em sala de aula que diversifiquem os grupos, impedindo as tradicionais “panelinhas”, poderão auxiliar. Despertar, conscientizar para a vivência de valores voltados para a ação solidária, para o respeito mútuo são ações importantes.

Respeitar a vida dos outros é o conteúdo básico da justiça, que deve constituir-se em princípio ético. De modo geral, as pessoas não conhecem plenamente direitos e deveres profissionais, e é no momento em que se deparam com um problema, que vão tomar conhecimento. Via de regra, a legislação pertinente nem está disponível na pasta ou no arquivo da escola. Por outro lado, se esse conhecimento da legislação for valorizado, normalizado o setor encarregado de mantê-las, vai empenhar-se na sua organização.

É importante que a escola propicie momentos para conhecimentos e discussão da legislação que referenda o processo democrático; é importante perceber que a democracia se sustenta, sobretudo, na vivência desses princípios e valores e vividos. Esses valores se realmente vividos e não impostos permitem que a comunidade escolar sinta-se motivadas a participar nas diferentes instâncias deliberativas, como Assembléia Escolar, Colegiado ou Conselho Escolar, Grêmio Estudantil (alunos) e Associação de Pais e Mestres. A escola pode abrir espaço para dar conhecimento a essas questões, durante reuniões pedagógicas, administrativas, desde que o convite ou convocação seja feitos previamente, é claro. Muitas vezes essas reuniões são consideradas “chatas” porque se resumem em comunicações e cobranças. Assim, é importante levantar com professores e funcionários esses direitos e deveres na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Estatuto do Funcionário Público, no Estatuto do Magistério Estadual, no Regimento da Escola.

Para os alunos é interessante programar palestras, promover debates sobre direitos e deveres da criança e do adolescente, discutir alguns artigos da Declaração Universal dos Direitos Humanos e na sala de aula os professores poderão solicitar pesquisas sobre essas temáticas, sobre a Constituição Federal, Leis de Trânsito, leis ambientais etc. Associação de Pais e Mestres poderá organizar ciclos de palestras com objetivo de, a partir desses conhecimentos, possibilitarem-lhes a participação mais efetiva na escola e na sociedade.

## **6. ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM FORTALEZA**

### **6.1 Percursos Metodológicos**

Considerando que, apesar dos vários trabalhos publicados na área, ainda se sabe pouco sobre o assunto gestão democrática na escola pública, e que muito há para se descobrir, foi adotado neste trabalho o estudo exploratório como método de pesquisa. Segundo Triviños (1997, p.109), “alguns pesquisadores ainda consideram o estudo exploratório algo aparentemente simples, mas, pelo contrário, ele exige um cuidadoso tratamento científico que todo investigador deve ter presente nos trabalhos de pesquisa.”

O local do estudo foi uma escola regular de ensino municipal de Fortaleza – CE. Funcionando há mais de quarenta anos, nos três turnos; está inserida dentro da área geográfica e administrativa da Secretaria Executiva Regional I. Atualmente atende cerca de 1200 alunos em turmas de educação infantil, ensino fundamental e EJA – Educação de Jovens e Adultos. A amostra foi composta por 15 pessoas, entre pais de alunos e professores da escola pesquisada, sendo que o instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo 12 questões (APENDICE A).

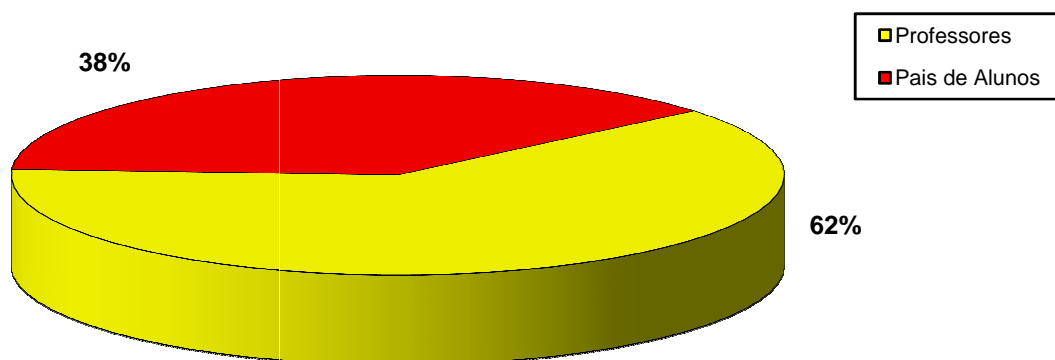
A coleta de dados ocorreu no período de novembro de 2010, sendo que a amostra foi colhida de forma aleatória. Os dados foram coletados, analisados e apresentados em forma de gráficos e/ou tabelas. Para análise estatística, utilizou-se o programa Excel 2000 para Windows.

Todas as pessoas envolvidas na pesquisa foram informadas sobre seus direitos e receberam os devidos esclarecimentos da pesquisa, do caráter participativo e a garantia de que não haveria divulgação de nomes ou de qualquer outra informação que pusesse em risco a sua privacidade. Obedecendo às normas éticas que regem a pesquisa em seres humanos, o pesquisador antes de iniciar, apresentou e explicou o objetivo da pesquisa e após o consentimento por parte do entrevistado, o questionário foi respondido. Ressalta-se que o pesquisado teve autonomia e liberdade para desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, ressaltando que não houve desconfortos e nenhum tipo de

risco para o entrevistado. As informações ficaram em sigilo e o anonimato dos usuários foi preservado.

## 6.2 Resultados e Discussões

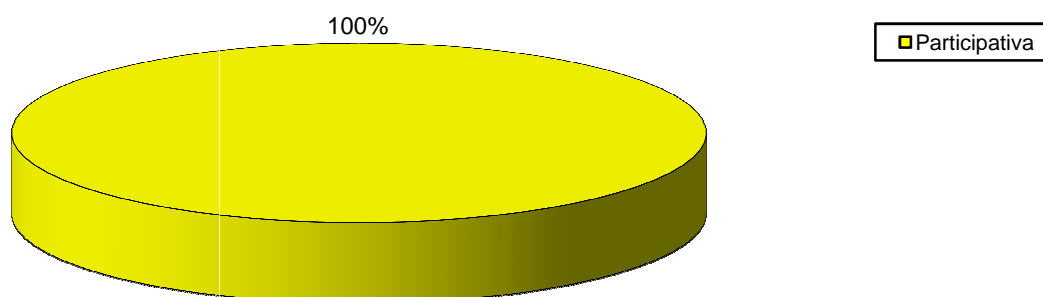
**Gráfico 1 – Perfil da Amostra**



Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro conjunto de informações que a pesquisa revelou se refere à identificação da amostra e tem como dado principal que é composta por 10 professores e 5 pais de alunos, sendo todos do sexo feminino, como mostra o gráfico 1. Isto é um dado bastante positivo, visto que a discussão aberta entre os vários atores sociais, pais, corpo docente e direção é condição *sine qua non* para a compreensão do processo de gestão adotado nas escolas públicas. Todavia é importante comentar que poucos pais aceitaram participar da pesquisa, a maioria reiterou falta de tempo de participar da mesma, outros por timidez não quiseram participar. Acredita-se que a baixa escolaridade também contribuiu para a baixa participação dos pais na pesquisa.

**Gráfico II - Modelo de gestão implementado na escola**



Fonte: dados da pesquisa

Em seguida, questionou-se como os sujeitos avaliam o modelo de gestão implementado na escola. Todos por unanimidade, 100% afirmam que a consideram participativa, conforme os depoimentos a seguir:

Porque todos participamos das decisões que levem ao bom funcionamento da mesma" ( professor C)  
 "É um trabalho feito em conjunto com os demais participantes."  
 professor D  
 Porque aqui todos têm voz e vez." (professor A)  
 Porque todos participam das decisões que levem ao bom funcionamento da mesma.(Professor B)  
 As reuniões são freqüentes, a gente sempre decide o que deve ser feito na escola em conjunto" (Professor E)  
 Todos nós falamos o que pensamos (mãe B)  
 Nós fala (sic) sempre. (mãe D)  
 Porque eu reclamo e sou atendida – (mãe E)  
 Porque a direção tem compromisso e é aberta ao diálogo (mãe C)

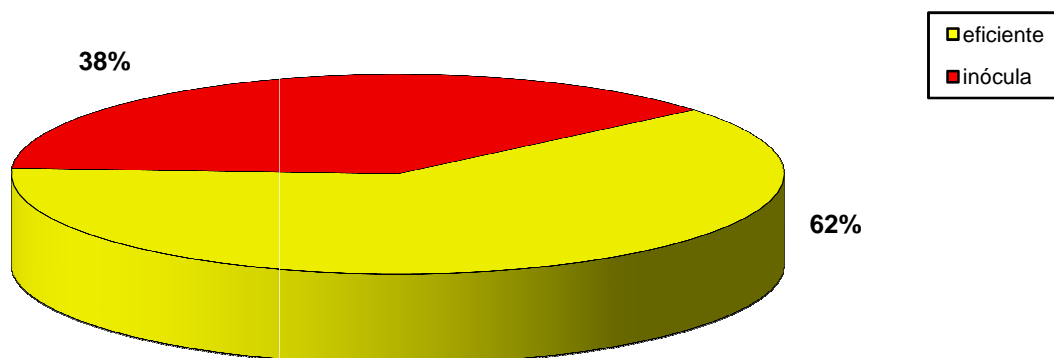
Isto é um dado bastante positivo, visto que na gestão democrática, as "queixas-lamentos" dos professores, pais, alunos, ou seja, as reclamações de determinadas situações que procuram sempre um responsável para o problema, sem tomar nenhuma atitude efetiva, são substituídas, cada vez mais, pela compreensão dos problemas abordados e as buscas de soluções possíveis, procurando priorizar o que de melhor poderão oferecer para o desenvolvimento harmonioso das próprias crianças.

É preciso acabar com o círculo de lamentações, mas isso não ocorre a partir da negação dos problemas, faz-se necessário que as reclamações sejam trabalhadas, consideradas e refletidas (isso não significa, necessariamente, que todos os problemas serão resolvidos). O mais importante é o processo de busca de soluções, em que o gestor transforme essas "queixas-lamentos" em juízo crítico, abrindo e valorizando o espaço para a elaboração das questões necessárias à (re)construção do conhecimento, da aprendizagem.

Paro (2002) afirma que a gestão democrática da escola constitui uma utopia, algo que embora não exista, se apresenta como valor desejável, como alternativa para solucionar a problemática da unidade escolar. A utopia da democratização da escola é entendida como resultado de um processo que supõe transformar o sistema de autoridade e a distribuição do trabalho no interior da escola. Isso requer, sem dúvida, levar em conta no processo de escolha de

diretores escolares sua competência técnica e política para realizar a adequada administração dos recursos da escola e responder às demandas da comunidade.

**Gráfico III – Grau de avaliação do desempenho do gestor escolar**



Fonte: Dados da pesquisa

Questionaram-se em seguida, como as atividades do grupo gestor são desenvolvidas no âmbito escolar. A maioria, 62%, consideraram que o trabalho desenvolvido é eficiente contra 38% que alegaram a gestão é inócua, como mostra o gráfico III. Este é outro dado bastante promissor, visto que a maioria da amostra considera a gestão escolar atuante em sua função. É importante comentar que na questão anterior, todos afirmaram que a gestão era participativa, todavia neste quesito, 38% afirmaram ser inócua, o que demonstra que o sujeito pesquisado não tem o conceito de gestão participativo ainda aprofundado.

Bologna (2005, on line), em entrevista a Revista Nova Escola, acredita que o diretor da escola é como um maestro:

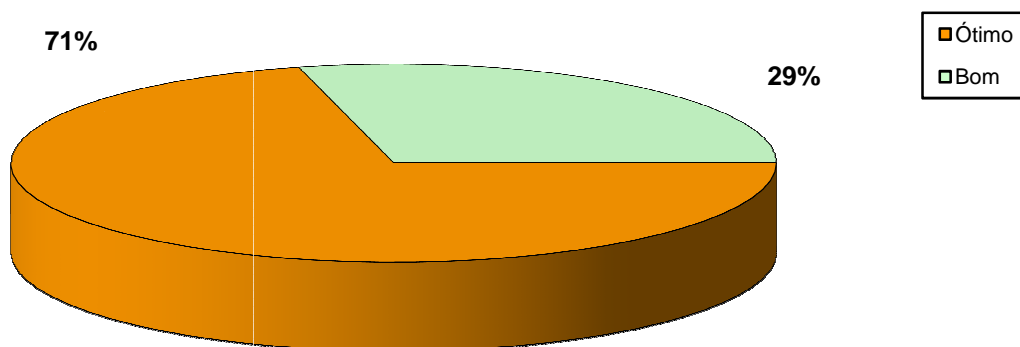
“Ele rege a orquestra, mas suas mãos são ampliadas pelo grupo de especialistas que o rodeia”. Um bom gestor deve ser um líder e agregar as seguintes atitudes: a) estar sempre preocupado com os resultados da aprendizagem, b) Participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente, c) Conversar com alunos e funcionários para detectar problemas e níveis de satisfação e ouvir sugestões, d) Ser um construtor de consensos, mas estar sempre aberto às novas idéias e à diversidade, aceitando opiniões e novas propostas, e) Ser audacioso o suficiente para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade do ensino, f) Manter as questões administrativas em dia.

Realmente, o diretor é uma peça chave dentro do processo de gestão escolar, contudo ele não atua sozinho. Na assertiva seguinte, questionou-se a



respeito do relacionamento entre a gestão e as partes envolvidas, pais e professores.

**Gráfico IV – Grau de Avaliação do Relacionamento intra-escolar**

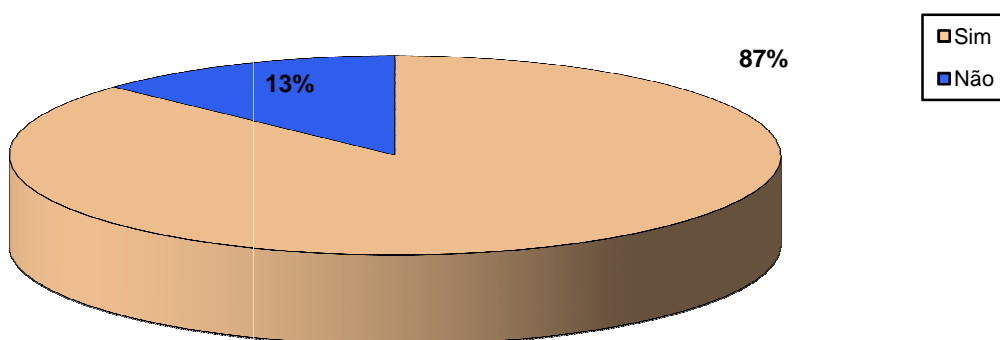


Fonte: dados da pesquisa

Segundo o gráfico IV cerca de 71% assegurou que o relacionamento é ótimo, contra 29% que considerou bom. Nenhum dos pesquisados afirmou que o relacionamento intra-escolar é ruim ou regular. Este dado vem a reforçar os dados anteriores, demonstrando o quanto o grupo é motivado e entrosado, visto que o bom relacionamento entre corpo gestor e comunidade escolar é um dos alicerces da gestão democrática.

Em seguida, foi questionado se a escola tem atendido os anseios da comunidade. A maioria 87% afirmou positivamente, ou seja, que sim, que a escola dentro das suas possibilidades têm conseguido atender o anseio da comunidade escolar, contudo, por outro lado 13% da amostra tiveram uma opinião mais crítica deste processo e discordaram dos demais (GRÁFICO V).

**Gráfico V – Grau de avaliação escola versus anseios da comunidade**



Fonte: dados da pesquisa

As respostas apontaram que a escola pode ajudar na construção de um futuro melhor, contudo na sua grande maioria, foram vagas e confusas, no entanto, foi possível inferir que os pais depositam na escola, sua esperança de um futuro melhor. A totalidade das respostas apresentou problemas recorrentes do cotidiano das famílias investigadas. Um aspecto central e comum apontado pelos pesquisados foi que a principal contribuição que a escola lhes oferece é em termos nutricionais, retratando a realidade sócio-econômica, vivenciada pela amostra. Os depoimentos a seguir corroboram essa perspectiva.

Ensinado muito e dando merenda (mãe D)  
Dando merenda (mãe A)  
Com a merenda e ensinando a ler (mãe B).

A maioria das famílias pesquisadas é proveniente de uma área pauperizada de Fortaleza e se situam na frágil linha caracterizada entre pobreza e miséria cuja trajetória de vida já traz em si, as marcas da discriminação através da inserção parcial e temporária no mercado, a baixa qualificação e remuneração além de exclusão social (acesso a cultura, informação, participação política e outros). Percebe-se, mediante a pesquisa, que a condição de miséria e fome é um fator de estímulo e abandono escolar ao mesmo tempo em que incentiva a permanência dos alunos na escola mediante a oferta da merenda escola, por outro lado, tende a desvirtuar sua função precípua que é educar para a cidadania. Na ótica discente, a escola se transformou numa espécie de “refeitório” garantindo para alguns a única e exclusiva refeição do dia.

A questão das drogas e da violência também foi levantado por um dos pesquisados. Houve inclusive um pedido de socorro, uma súplica explicitada no dizer da mãe E: “eu gostaria que a escola ajudasse a *tirar meu filho das drogas.*” A prevenção primária do uso de drogas, no seu sentido mais amplo, abrange a família, a escola e a sociedade como um todo. Ressalta-se, aqui, a necessidade da existência de uma “política de intervenção” (a ser acionada ante a constatação de uso regular de drogas por parte de um aluno ou membro da comunidade escolar), previamente discutida pelo corpo técnico e administrativo escolar.

No que tange ao aspecto do desenvolvimento cognitivo dos alunos, poucos foram os pais e/ou familiares que comentaram sobre este aspecto

perfazendo apenas uma mãe, falou a respeito, o que denota que a questão educativa cada vez mais é relegado a segundo plano. As demais, deixaram essa questão em branco. “A escola ensina para a vida, a ler, escrever, a ter uma oportunidade de vida” (mãe C)

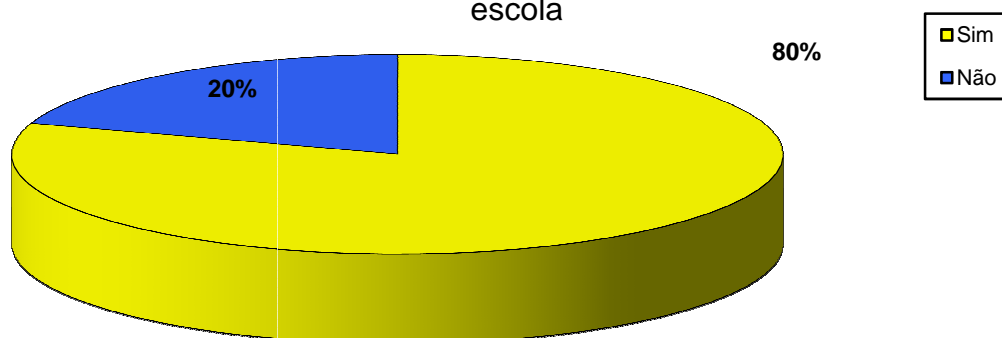
Alguns membros do corpo docente tiveram uma visão mais crítica acerca da contribuição da escola.

A escola pública não tem muito que oferecer a estes pais, falta tudo desde professores capacitados à merenda de boa qualidade etc. (professor H)

É lógico que não. A escola pública está longe de atender os anseios de uma comunidade tão carente de tudo. Acho que ainda falta muita coisa para ser melhorado, o ensino público está longe de ser o ideal (professor C).

Com a democratização da escola pública e sua autonomia, a escola torna-se o centro das decisões, ao mesmo tempo que assume a responsabilidade por essas decisões. Para que isso aconteça, o Estado precisa assumir a sua responsabilidade, ou seja, oferecer à escola os meios para a concretização dessa eficiência. Assim, cabe ao Estado repassar à escola os recursos necessários e suficientes para suas atividades de ensino e avaliar seu desempenho, e, cabe à escola, pela própria lei, conquistar sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira, definindo, em conjunto com a comunidade, as prioridades de sua atuação, e prestando contas, a esta comunidade, dos resultados obtidos.

Gráfico VI – Grau de Participação da amostra nas atividades desenvolvidas na escola



Fonte: dados da pesquisa

Questionados quanto ao nível de participação nas atividades desenvolvidas, no âmbito escolar, a grande maioria, 80%, declarou participar

ativamente. Somente 20% afirmou não participar, justificando sua ausência devido ao horário estabelecido para estas atividades, geralmente na semana ou aos sábados, momento o qual estão no trabalho (GRAFICO VI).

Como se pode perceber sobre o nível de participação e/ou envolvimento dos pais e professores na discussão dos problemas escolares, em contraste com as demais respostas, apenas 20% do total citou participar ativamente de reuniões. O restante afirmou que não participa desta ação administrativa, nem tampouco justificaram suas respostas, o que prenuncia um certo desinteresse ou desgaste, pois estas reuniões são consideradas “chatas” porque se resumem em comunicações e cobranças.

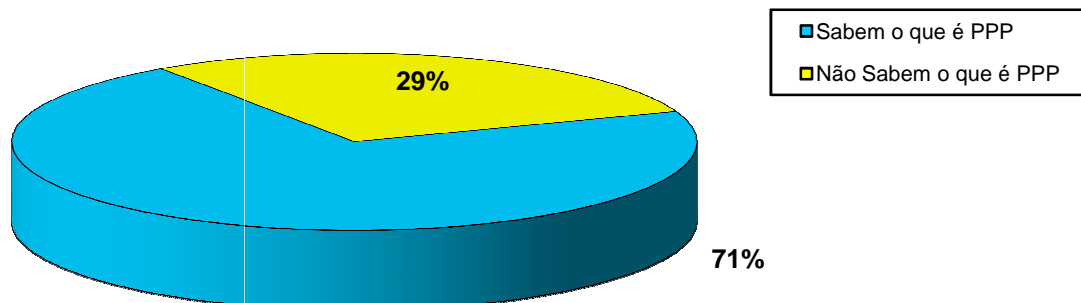
A falta de interesse em participar de tomadas de decisões é motivado, em parte, pela grande distância que passa a existir entre ambos, devido a uma atuação incorreta de alguns gestores, que muitas vezes, entendem seu mandato como uma forma de poder e não como um compromisso com aqueles a quem representa. Algumas mães afirmam que gostariam de participar mais do cotidiano escolar, mas a dupla ou mesmo tríplice jornada de trabalho impede que as mesmas possam participar. Ademais, as reuniões sempre ocorrem no turno que o aluno estuda, impossibilitando os pais trabalhadores a participar.

Eu gostaria de participar mais na escola. Eu adoro estar aqui, mas não tenho tempo porque eu trabalho o dia todo. – Mãe A

Eu não participo muito, porque as reuniões são sempre de manhã e eu não posso vir. – Mãe D

A maioria das reuniões é a mesma coisa, só para cobrar da gente, as vezes, eu só vou porque acho importante, mas quem deveria ir não vai, isso é que a professora do meu filho sempre diz – Mãe C.

Segundo Gadotti (2005), o que possibilita o maior desenvolvimento e eficácia das experiências de participação e partilha de poder não tem sido a simples vontade política dos grupos de poder – embora esse seja um fator muito importante. Se a sociedade não se envolve efetivamente, não assume os projetos e não muda suas relações no cotidiano, as melhores iniciativas podem dar em nada, já que o modelo econômico em que nos movemos é intrinsecamente centralizador e excludente.

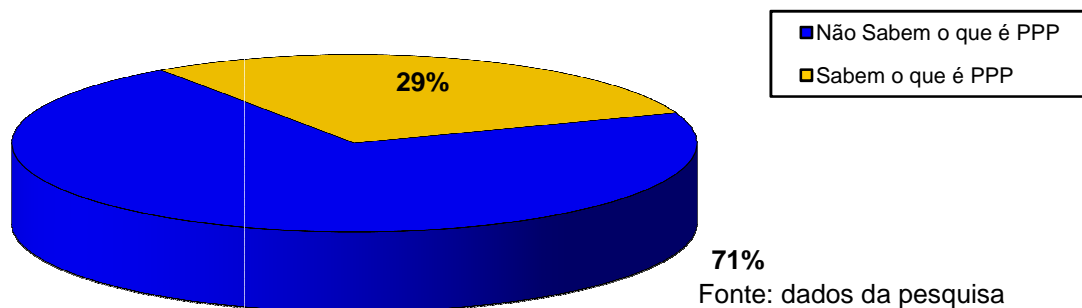
**Gráfico VII – Grau de Conhecimento acerca do PPP**

Fonte: dados da pesquisa

Em seguida, o grupo foi levado a refletir sobre o Projeto Político Pedagógico, importante instrumento de participação popular. Embora, a maioria já tenha ouvido falar, contudo não têm ciência do que se trata nem tampouco de seu objetivo. Segundo o gráfico VII, um número significativo, cerca de 71% desconhece totalmente o significado deste instrumento democrático de gestão em contradição com os demais, 29%, que conhecem e inclusive participam das reuniões do Conselho. De modo geral, as pessoas desconhecem plenamente seus direitos e deveres. É importante que a escola propicie momentos para conhecimento e discussão da legislação que referenda o processo democrático. É importante que o corpo gestor possa abrir espaços para dar conhecimento a essas questões nas reuniões pedagógicas, administrativas, desde que o convite ou convocação seja feitos previamente, é claro. Este é um tema que a escola não pode ocultar.

A análise das respostas dos gráficos VIII e VIX é bastante elucidadora das contradições existentes entre discurso e prática no tocante à efetivação da democracia no cotidiano escolar. A primeira contradição digna de nota é a que se expressa no fato de 71% da amostra afirmar que sabe o que é PPP, contudo, ao questionar sobre as atividades desenvolvidas no PPP, o mesmo percentual não soube responder, ou seja, não tem conhecimento do efetivo exercício do PPP da escola. Isso pode estar revelando o fato de que se faz muita propaganda desse mecanismo democrático de planejamento e gestão escolar, mas na prática não se efetivam com a devida participação dos segmentos escolares.

**Gráfico VIII – Grau de Conhecimento acerca das atividades desenvolvidas no PPP**



Uma das principais atividades promovidas pelo PPP são as capacitações que a escola realizou com os professores este ano e a compra de livros específicos para os professores. Mas sinceramente, eu sei muito pouco sobre o PPP da escola. (professor B)

Na verdade, eu não sei o que é isso. (Mãe C)

Note-se que justamente o PPP que pretende ser o arcabouço consciente do planejamento das ações norteadoras da prática escolar, deveria ser fruto da mobilização consciente de esforços de todos os segmentos da escola, principalmente dos docentes. O que revela a pesquisa é exatamente o contrário: os(as) professores(as) sabem - por que ouviram falar? Por que lhes foi explicado em reuniões? Por que se faz propaganda? - o que é o instrumento, mas dele não têm conhecimento efetivo. Como se pode esperar o engajamento do corpo docente nas linhas diretoras gerais da escola se ele não conhece o Projeto Político Pedagógico - PPP? Como realizar a mobilização necessária, que toda ação educativa exige, da comunidade intra e extra-escolar sem a contribuição do corpo docente, que se mantém alheio por não ter conhecimento de fato? Na tentativa de conhecer essa realidade, muitos professores e pais referem que desconhecem o PPP, por falta de tempo.

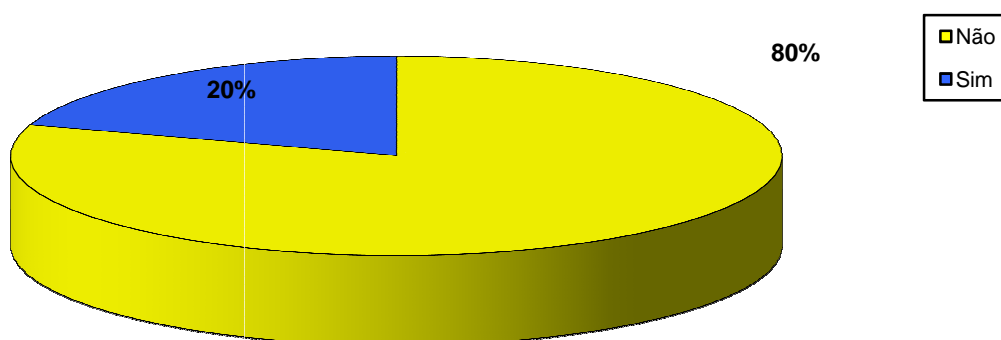
Eu sei o quanto é importante o PPP dentro da escola, mas eu tenho 14 turmas somente nesta escola e mais 12 noutra escola, não me sobra tempo mais para nada. A gente acaba participando apenas quando a direção libera os alunos mais cedo, se não for assim, não tem como a gente, professor participar de nada na escola. (Professor F).

E importante comentar que os professores do Estado do Ceará, em

especial que atuam na rede municipal, não dispõem de carga horária fora de sala de aula, para atividades de planejamento, reuniões dentre outros. A maioria dos professores cearenses trabalham mais de 40 horas semanais exclusivamente em sala de aula, e muitos possuem até 3 empregos, o que perfaz quase 360 horas mensais em sala de aula. Já existe em tramitação no Congresso Nacional, a chamada Lei do Piso, que garante ao educador, que um terço de sua carga horária seja destinada a planejamento, correções de atividades, reuniões, enfim que o educador disponha de tempo fora da sala de aula para participar mais ativamente da realidade escolar.

O cansaço, a exaustão, a desmotivação, a alta rotatividade de profissionais, a carência de professores substitutos para assumir licenças saúde e prêmio são os principais obstáculos apontados pelos docentes para baixa participação no Projeto Político Pedagógico (Gráfico IX).

**Gráfico IX – Participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico**



Fonte: dados da pesquisa

A questão seguinte traz revelações confirmadoras dessa falta de entrosamento e envolvimento da amostra com a planificação dos programas e ações da instituição escolar. Vê-se que 80% dos entrevistados não participaram da elaboração do PPP, nem tampouco das decisões da escola, contra 20% que participou da construção deste importante instrumento.

Isso demonstra uma fragilidade muito grande desse que poderia ser um momento de envolvimento democrático e participativo. Com um índice tão elevado de não participação nas tarefas de elaboração do planejamento da ação escolar, principalmente em se tratando do segmento docente, pode-se imaginar

que o PPP da instituição em epígrafe funciona mais como peça institucional-legal que como meio de mobilização. Contudo, ressalta-se que a escola em questão tem mais de quarenta anos, seu projeto político pedagógico foi elaborado recentemente, aliado ao fato de que a mesma ainda não dispõe de um quadro docente efetivo, muitas das contratações dos docentes são em caráter temporário, o que dificulta o entrosamento da equipe docente.

Na área técnica-administrativa não é diferente, apesar de recentemente ter se efetivado um concurso público, a maioria dos funcionários são contratados por empresas terceirizadas, sem vínculo com a Prefeitura Municipal de Fortaleza, apresentando alta rotatividade, pois todos os anos eleitorais, estes funcionários são temerosos de perder os empregos.

Quando questionados sobre os principais problemas da escola, o professorado foi unânime em dizer que a Secretaria Municipal de Educação (SME) é omissa deixando de repassar para a escola os recursos financeiros e pedagógicos necessários. Apesar de funcionar regularmente a escola pesquisada apresenta excelente estrutura física condizente com uma instituição escolar, contudo apresenta algumas problemáticas gritantes, como falta de professores e elevado número de licenças saúde, o que faz com que os alunos não tenham aulas regularmente. Essa problemática é antiga na rede municipal apesar de um concurso recente (2009), ainda existem escolas sem professores e alunos sem aula.

Os espaços que deveriam contribuir para a melhoria dos índices acadêmicos estão abandonados. O Laboratório de Informática está em reforma há mais de um ano parado, por questões burocráticas; Também a biblioteca funciona de forma precária, apenas em um turno por carência de profissional competente. Também há carência de recursos humanos como bibliotecários, pessoal administrativo, de serviços gerais e professores, notadamente na área de Física, Química, Inglês, Educação Física e Matemática aliado à falta de uma política pública de incentivo ao magistério. A carência de merenda escolar de boa qualidade, material de expediente e pedagógico é outro entrave que atrapalha o bom funcionamento da escola.

Devido à superlotação das salas de aula, a falta de uma proposta concreta e condizente com a realidade do aluno aliado à precária formação dos



profissionais de educação e o sucateamento das escolas públicas, o drama da repetência, da evasão e da repetência aumenta paulatinamente. Em muitos casos, esses alunos são aprovados sem terem atingido os objetivos mínimos de aprendizagem mascarando a realidade da escola pública. “Os alunos chegam à quinta série do ensino, muitas vezes sem saber somar ou mesmo ler. É quase impossível dar aulas de matemática nesta condição.” (Professor D).

Outras questões foram levantadas pelos educadores tais como a falta de segurança, a violência provocada por gangues, a questão do tráfico e consumo de entorpecentes, a falta de compromisso da família, mesmo com o trabalho de conscientização das escolas neste sentido, a inoperância dos órgãos administrativos, dentre outros.

Ressalta-se que a tarefa de gerir uma comunidade escolar inclui ações que busquem motivar as pessoas no sentido de sentirem-se comprometidas e voltadas para um objetivo comum: a vivência democrática. Favorecer essa convivência no sentido de oportunizar o exercício democrático, bem como propiciar um ambiente favorável a esse exercício é uma tarefa que compete a quem dirige a instituição escolar, e é, sem dúvida, um trabalho que pressupõe sensibilidade para lidar com conflitos, para respeitar as diferenças, para superar limitações, harmonizando, conduzindo positivamente o grupo de forma a garantir a consecução do projeto coletivo. Essa vivência é traduzida nos depoimentos a seguir:

A escola faz tudo pela gente. (mãe A)  
Eu sempre resolvo tudo lá ( mãe E)  
Lá eu posso falar que sou escutada (mãe E)

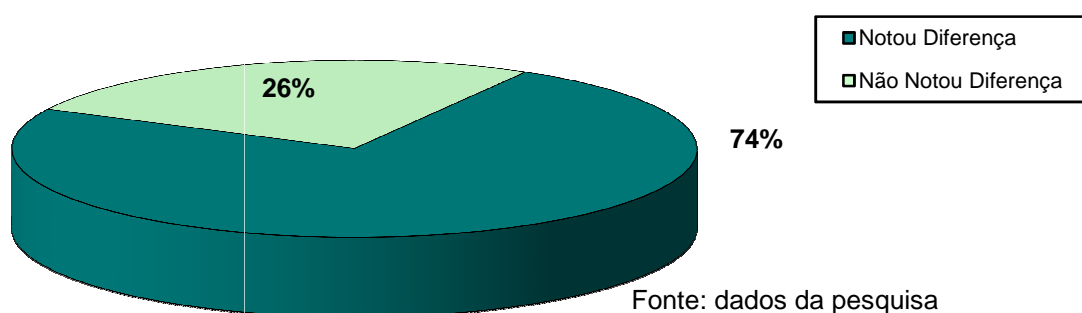
Ao perguntarmos se a escola vem sofrendo mudança obteve-se uma resposta positiva em 74% dos pesquisados que afirmaram notar mudanças significativas (para melhor!) no entrosamento entre professores x alunos x direção, contra 26% que não notou nenhuma diferença. Este dado não pode passar despercebido. Entretanto, embora os resultados da pesquisa apontem que a maioria concordou que houve melhorias no âmbito escolar, contudo, observou-se que alguns sujeitos da pesquisa, não conseguiram entender do que realmente se tratava a referida pergunta retorquindo de maneira vaga, imprecisa e acrítica, referido nos depoimentos a seguir:

Porque tem merenda ( mãe D)

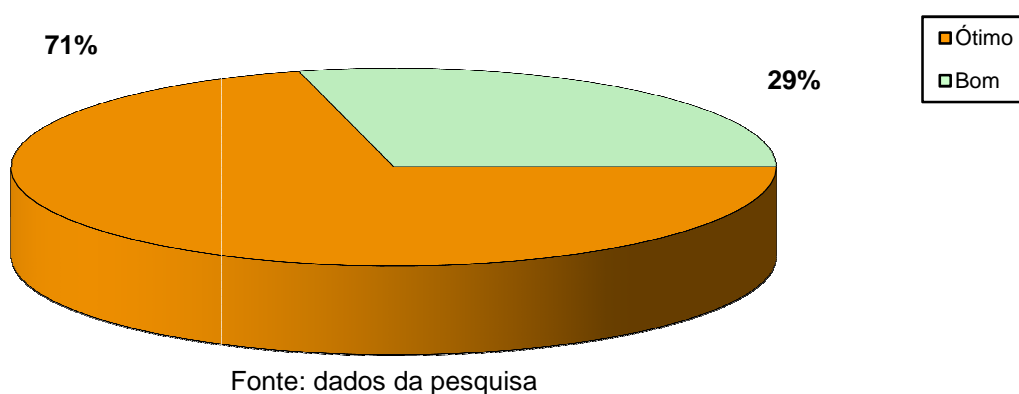
Ensinando as matérias (mãe E)  
 Tem muita coisa (mãe A)  
 Não falta nada para os alunos (Mãe C)

Novamente, o grupo é convidado a avaliar, desta vez a instituição escolar. Corroborando o que foi constatado por esta pesquisa, a maioria considerou a escola ótima (71%) ou boa (29%). Nenhum considerou a escola ruim, isso é um dado extremamente positivo, como mostra o gráfico X.

**Gráfico X – Grau de avaliação acerca de mudanças no âmbito escolar**



**Gráfico XI – Grau de avaliação acerca da instituição escolar**



Os dados apontados demonstram que houve avanços significativos, contudo ainda estamos no início desta jornada. Se quisermos oferecer uma educação de qualidade, precisamos mudar a escola, ela precisa estar mais perto de seus pares. A escola que pretende ser democrática necessita ser autônoma, aberta, flexível, democrática, participativa e que seja um espaço de socialização. Enfim, uma escola onde o aluno seja valorizado e estimulado a aprender.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem como eixo norteador: o processo de implementação da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Fortaleza e sua relação com o Projeto Político Pedagógico. A partir das leituras feitas, percebeu-se que a participação efetiva e consciente de todos os segmentos que constituem da comunidade escolar é condição para o desenvolvimento de esforços, ações e programas que visem à cidadania.

Dessa forma, a gestão democrática, conduzida e coordenada pelo gestor, deve ser sustentada por um projeto político pedagógico (PPP), elaborado e implementado por todos os envolvidos. Esse processo deve fundamentar-se nos princípios que garantam a igualdade e participação. Deverá incentivar e assegurar a mobilização no sentido de possibilitar a expressão de suas idéias, e que as mesmas possam ser discutidas e consideradas no momento da decisão coletiva.

O que se captou dos segmentos constitutivos da pesquisa – - professores e pais - podem ser resumidos como um misto de contradições, avanços, recuos, esforços na tentativa de realização de uma gestão democrática no âmbito escolar. No geral, os segmentos conhecem, no plano do discurso, o modelo de gestão democrática, contudo não têm conhecimento de fato do que vem acontecendo, haja vista não participarem efetivamente, na implementação do mesmo. Percebeu-se, portanto, que há uma vontade em fazer funcionar os mecanismos de participação, mas que a real participação dos segmentos, principalmente alunos e, professores - ainda não vem se dando a contento. Por outro lado, também se percebeu que o incentivo à participação familiar está mais relacionado a atividades cotidianas de cunho extracurriculares, sobressaindo-se em meio a festinhas e eventos comemorativos.

Assim, pois, entendeu-se que o processo de construção democrática, via participação efetiva da comunidade na vida escolar, ainda é algo colocado no horizonte, no plano da construção processual. Entretanto, as iniciativas, as melhorias que detectados nesta pesquisa do que concerne ao planejamento da vida escolar demonstram que a gestão democrática está ocorrendo na e:

pesquisada, mesmo com contradições e recuos. A depender do processo real, essa construção pode ser reforçada se a comunidade escolar encontrar o caminho da participação efetiva. Entendemos que é a participação efetiva da diretoria, do professorado, do alunado, funcionários e comunidade externa que pode realizar, de fato, a cidadania a partir da escola.

Dessa forma, a gestão democrática, compartilhada e coordenada pelo gestor, deve ser sustentada por um projeto político pedagógico, elaborado e implementado por todos os envolvidos na comunidade escolar, forças vivas da sociedade, enfim agregando todas as pessoas direta ou indiretamente para o bem de todos. Esse processo deve fundamentar-se nos princípios que garantam a igualdade, liberdade, fraternidade, a democracia e a participação. Deverá incentivar e assegurar a mobilização, a participação de todos e de cada um dos envolvidos no sentido de possibilitar a expressão de suas idéias, dos desejos, dos sonhos, dos direitos e deveres, criando regras e que as mesmas possam ser discutidas e consideradas no momento da decisão coletiva.

A prática institucional da democratização do ensino desencadeará, progressivamente, um processo circular, em que as instâncias envolvidas - equipe diretiva, corpo docente, discente, pais, funcionários - redimensionem e redefina o fazer pedagógico, administrativo e financeiro. Essa construção coletiva, de forma sincronizada e abrangente, traçará uma nova estrutura capaz de romper a cadeia de recriminações mútuas e da busca de culpados pelo insucesso da escola, além de avançar na concretização do interesse comum.

Um grande desafio para promover uma escola flexível, autônoma e democrática é quebrar a cultura centralizadora. Num processo de descentralização para as escolas um sério problema detectado é o medo da perda de poder por parte dos órgãos governamentais e o medo de receber o poder por parte das escolas. As escolas temem aumento do volume de trabalho, temem a pressão dos pais por melhor qualidade do ensino. Num primeiro momento, há temor das duas partes: uma, de entregar o poder decisório e a outra, de recebê-lo, o que dificulta o processo. À isto se pode acrescentar a desmotivação para mudar comportamentos devido à acomodação a uma rotina já cristalizada.

É preciso ficar bem claro para os órgãos governamentais que, c

democratização, não há real perda de poder. Na verdade, há apenas mudança do tipo de trabalho que realizam: deixam de fazer um trabalho que é administrativo “politiqueiro” para fazer um trabalho que é técnico e Político com P maiúsculo, ou seja, um trabalho muito mais nobre e gratificante em termos de resultado. Ganham um novo poder e este também é um poder com P maiúsculo, que é o poder de mudar uma sociedade. Porque é apenas compartilhando responsabilidades, dando a cada um a oportunidade de sugerir e executar o melhor possível para a mudança da qualidade do ensino que surge a sinergia, que há o compromisso de cada um com a mudança e com a qualidade do ensino.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei nº 9.394 de 20.12.96**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, Diário Oficial da União, 23.12.96.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 3º e 4º ciclos do ensino fundamental: temas transversais**, Brasília 1998

CHAUI, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1998.

COSTA, J. A. **Gestão Escolar. Participação, Autonomia, Projecto Educativo da Escola**. Lisboa: Texto Editora 5ª ed., 1998.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAAE, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002.

DOURADO, L.F. DUARTE, M.R.T. **Como promover articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II – Progestão**. Brasília: CONSED, 2001

FERREIRA, N S. C. (org). **Gestão democrática da educação: Atuais Tendências, Novos Desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**: São Paulo: Paz e Guerra, 1997.

FIORAVANTI, C. **Gestão Escolar: O Poder é das formigas**. **Revista Nova Escola**. ano XIV, São Paulo, nº. 121, abr. 2002.

GADOTTI, M. **Escola vivida, escola projetada**, 2 ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

SAVIANI, D. O protagonismo do professor Joel Martins na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação** v. 00, p. 21-35, 2005.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofício da participação coletiva**. Campinas: Papirus, 1998

HOLANDA, A.B. **Mini-dicionário da língua Portuguesa**. São Paulo: atual, 2001

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública**. A Pedagogia Crítica Social dos Conteúdos. São Paulo: Loyola, 1995.

LUCK, **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série Cadernos de Gestão. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 2. Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

PARO V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

RODRIGUES, N. **Por uma nova escola**. São Paulo: Cortez, 1995.

RIOS, E.E.F **Gestão Democrática: O Conselho de Escola**. Monografia de Especialização em Administração Escolar. Universidade Federal do Ceará, 1993.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Filosofia da práxis**. Buenos Aires: Cortejo, 1989.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 2000.

SAVATER, F. *O Valor de educar*. Lisboa: Presença, 2008.

VEIGA, I. P.A. (org). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. São Paulo: Papirus, 2002

## ANEXOS

QUESTIONÁRIO
--------------

1) Identificação

( ) Professor                      ( ) Pai

2) Como o sr(a) avalia o modelo de gestão implementado na escola?

( ) participativa/democrática    ( ) autoritária                      ( ) Não sei  
responder

3) Como sr(a) avalia o papel da gestão na escola?

( ) inocua                      ( ) eficiente

4) Como você avalia o relacionamento dentro da escola (diretor, professores, pais, alunos) ?

( ) ótimo                      ( ) Bom                      ( ) regular                      ( )  
ruim

5) A escola tem atendido aos anseios da comunidade escolar?

( ) Sim                      ( ) Não

---

---

---

6) Você participa ativamente das atividades da escola? (reuniões, palestras, etc)

Justifique

( ) Sim                      ( ) Não

---

---

---

7) Sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP), você sabe o que significa?

( ) Sim                      ( ) Não



---

---

---

8) Ainda sobre o PPP, você enunciar que atividades são desenvolvidas através dele?

---

---

---

9) Você participou da construção do PPP?

( ) Sim                    ( ) Não. Por que? \_\_\_\_\_

10) Que problemas a escola enfrenta?

---

---

---

11) A seu ver, a escola tem mudado, sofrendo alguma mudança?

---

---

---

(12) Que conceito você daria para a escola?

( ) ótimo    ( ) Bom    ( ) regular    ( ) ruim