



**FACULDADE CALAFIORI**

**TEORIA, PRÁTICA E DESENVOLVIMENTO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA  
DAS ESCOLAS DE SÃO SEBASTIÃO DO  
PARAÍSO – MG**

**AUTORA: LÍBIA LUZ**

**ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. ADRIANA REGINA SILVA LEITE**

**São Sebastião do Paraíso – MG  
2011**

**TEORIA, PRÁTICA E DESENVOLVIMENTO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA  
DAS ESCOLAS DE SÃO SEBASTIÃO DO  
PARAÍSO – MG**

**AUTORA: LÍBIA LUZ**

**Monografia apresentada à Faculdade Calafiori de São  
Sebastião do Paraíso como parte dos requisitos para  
a obtenção do título de Especialista em Gestão  
Escolar.**

**Orientadora: Adriana Regina Silva Leite.**

**São Sebastião do Paraíso – MG  
2011**

**TEMA: Teoria, Prática E Desenvolvimento Da Gestão Democrática Na Educação Básica Das Escolas De São Sebastião Do Paraíso – MG**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**AVALIAÇÃO: ( ) \_\_\_\_\_**

---

**Professor Orientador**

---

**Professor Avaliador da Banca**

---

**Professor Avaliador da Banca**

*A gestão democrática da escola supõe a participação de todos nas decisões que ali se tomam. As decisões tomadas entre quatro paredes, apenas por uma pessoa ou por um pequeno grupo, comprometem todo o convívio escolar, causando desagradáveis situações de revolta, desinteresse e omissão. A participação exige uma tomada de consciência sobre os valores presentes no processo educacional e um posicionamento crítico em relação a eles. Quando juntas para decidir algo, mesmo com a intenção de colaborar com a melhoria da vida em comum, as pessoas deixam transparecer suas crenças, suas preferências pessoais, e mostram às vezes resistência a considerar posicionamentos diferentes ou opostos. A explicitação dos diferentes posicionamentos, o debate, a troca e a consulta a todos que fazem parte da instituição, à luz de princípios eleitos por seus membros como norteadores da ação, auxiliam as tomadas de decisão.*

(RIOS, 1995, p. 45)

## DEDICATÓRIA

Ao meu filho que indiretamente me mostrou as dores e delícias de ser mãe, e que por ele me superei em vários aspectos e que também por ele senti no coração como pode ser indescritível a força do amor existente entre mães e filhos!!!!!!

“Procurei um poema, para ti filho,

vasculhei tudo, tudo, na memória, esforcei-me e desisti.

Nenhum diz o teu sorriso ou as tuas mãos no meu pescoço, o teu olhar, a tua doçura.

Não há poema que te sirva,

que te diga mesmo quando fazes birra e choramingas.

Não existem palavras que falem do amor

e das cerejas ainda flor ou o carinho que contigo conheci”.

Ao meu amado e querido pai (*in memoriam*), a eterna lembrança, carinho e saudade.

À minha doce mãezinha, um exemplo de amor incondicional e incansável presença e incentivo para que minhas conquistas se tornassem possíveis.

“Obrigada por você existir. Obrigada pela dedicação, pela amizade, pelo companheirismo e pela confiança. Obrigada pelos ensinamentos, pelos sermões e, principalmente, pelos exemplos”.

Ao meu namorado e companheiro pelo incentivo constante e o inestimável carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho;

À minha orientadora professora Adriana Regina Silva Leite pelas orientações precisas em todos os momentos solicitados;

Aos meus professores e professoras do curso que estiveram por perto neste período nos momentos de bom e de mau humor;

Finalizando, agradeço a Deus, que me aproximou de todas estas maravilhosas pessoas, compondo o meu universo emocional e cognitivo;

Gostaria de agradecer a Deus por todos os momentos maravilhosos que tenho tido em minha vida.

Por todos os momentos felizes e porque não os tristes? Muitas coisas aprendi com eles, muitos valores guardei e muitas vitórias conquistei.

O que seriam de nossos momentos felizes se não existissem os tristes? Eles simplesmente não teriam significado algum. Seriam como sol sem chuva, dia sem noite, calor sem frio.

Alegria sem dor? Uma jamais teria sentido sem a outra. Os momentos de dor servem para reconhecermos nossos momentos alegres, nossas vitórias e conquistas e principalmente para agradecermos a Deus por eles.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	10
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1 – GESTÃO ESCOLAR</b> .....	14
1.1 Gestão escolar e o seu significado.....	14
1.2 Esboço da evolução da gestão escolar.....	16
1.3 A importância da gestão escolar.....	20
<b>2 – A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS</b> .....	25
2.1 O que é democracia.....	25
2.2 Gestão escolar democrática.....	27
2.2 Princípios e organização da gestão democrática.....	29
2.3 Implantação e desafios na descentralização.....	38
<b>3 – CONSTRUÇÃO DA PESQUISA</b> .....	43
3.1 A metodologia.....	43
3.2 Universo de coleta de dados.....	44
3.3 Instrumentos utilizados para coleta de dados.....	44
3.4 Procedimentos utilizados na coleta de dados.....	45
3.5 Prática e desenvolvimento da gestão democrática na educação básica das escolas estaduais de São Sebastião do Paraíso.....	45
3.5.1 A aceitação da gestão democrática nas escolas de São Sebastião do Paraíso.....	50
3.5.2 Os projetos nesse tipo de gestão.....	52
3.5.3 A participação da comunidade.....	55

3.5.4 A qualidade de ensino: avaliações censitárias, diagnósticas e internas.....	57
3.5.5 A problemática ainda existente no processo de ensino paraisense.....	57
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>65</b>
ANEXO 1 - As metas que compõem o Plano Nacional de Educação 2011-2020.....	66
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>68</b>
Apêndice A – Pesquisa.....	69



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Transformações no Ensino.....	19
Quadro 2 – Perspectivas para que o aluno seja um cidadão em sala de aula.....	21
Quadro 3 – Princípios diante de uma Escola com gestor democrático.....	30
Quadro 4 – Funções das reuniões escolares.....	38
Quadro 5 – O movimento da descentralização e seus entendimentos.....	39
Quadro 6 – Problemas decorrentes da decisão centralizadora.....	40
Quadro 7 – Trabalhando com projetos.....	53

## RESUMO

Os fatores de organização mais importantes que influem no ambiente da escola são sua cultura e sua estrutura. Mas também de nada adianta se nestes dois fatores não houver como base um gestor cuja gestão é democrática, conciliando autonomia, participação e autocontrole. Portanto, o gestor educacional deve ter sempre em mente que a escola é uma organização humana. Esta dimensão é muito importante para compreender a qualidade da educação e da aprendizagem proporcionadas pela escola. Na medida em que a autonomia e a participação implicam, essencialmente, mudanças na direção e a distribuição do poder entre os principais atores do sistema de ensino, estão destinadas a gerar conflito e competição. Assim, justifica-se tal tema, pelo fato da inquestionável importância do ensino numa sociedade tão diversificada e cheia de contrastes como a brasileira, que ao mesmo tempo alcança, transita, habita e supera a modernidade. Portanto, tem-se como objetivo geral no presente trabalho, revelar e estudar como se atua a gestão democrática nas escolas de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais. Estudou-se três gestoras de Escolas (Estadual, Municipal e Particular) de São Sebastião do Paraíso as quais por meio de uma pesquisa realizada pela autora do presente trabalho disseram, fundamentando com a prática do dia-a-dia, praticarem a democracia em suas gestões. Optou-se pela entrevista, que está associada à observação, cuja decisão está fortemente ligada ao problema formulado: Quais são os princípios básicos de uma gestão democrática nas Escolas de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais? Percebeu-se que dentro das instituições pesquisadas em nome das gestoras, os princípios básicos da gestão democrática são: socialização, respeito, troca de idéias, junção em prol da educação da comunidade/gestor/alunos/professores.

**Palavras-chave:** Gestor Educacional. Democracia. Escolas.

## ABSTRACT

The most important organizational factors that influence the environment of the school is its culture and its structure. But it also does little good if there are these two factors based on a manager whose management is democratic, reconciling autonomy, participation and self-control. Therefore, the educational manager should always bear in mind that school is a human organization. This dimension is very important to understand the quality of education and learning offered by the school. To the extent that autonomy and participation involve mainly changes in direction and distribution of power among key actors of the education system, are designed to generate conflict and competition. Thus, this topic is justified, because the undisputed importance of education in a society as diverse and full of contrasts as the Brazilian, who reaches the same time, travels, lives and goes beyond modernity. So has the general objective of this work, reveal and study how it serves the democratic management in schools of Sao Sebastiao do Paraiso, Minas Gerais. We studied three managers of schools (state, municipal and private) of São Sebastião do Paraíso which by means of a survey conducted by the author of this paper said, basing the practice of the day to day, to practice democracy in their efforts. We opted for the interview, which is associated with the observation, whose decision is closely linked to the problem posed: What are the basic principles of democratic management in schools of São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais? It was found that within the institutions surveyed on behalf of management, the basic principles of democratic governance are: socialization, respect, exchange ideas, join in support of community education / manager / students / teachers.

**Word-keys:** Educational Manager. Democracy. Schools.

## INTRODUÇÃO

Os fatores de organização mais importantes que influem no ambiente da escola são sua cultura e sua estrutura. Mas também de nada adianta se nestes dois fatores não houver como base um diretor cuja gestão é democrática, conciliando autonomia, participação e autocontrole. Portanto, o gestor educacional deve ter sempre em mente que a escola é uma organização humana. Esta dimensão é muito importante para compreender a qualidade da educação e da aprendizagem proporcionadas pela escola.

Na medida em que a autonomia e a participação implicam, essencialmente, mudanças na direção e a distribuição do poder entre os principais atores do sistema de ensino, estão destinadas a gerar conflito e competição.

A gestão escolar deve ter caráter democrático, por entender que esta é uma forma de articular uma educação que visa uma formação para cidadania, sendo um conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que assegurem a racionalização do uso de recursos materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. A qual permita a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, para planejar, organizar, discutir, pensar, sugerir, dirigir e avaliar sobre as decisões que permeiam a instituição escolar garantindo o acesso ao conhecimento e a permanência do aluno na escola.

Neste aspecto, a gestão escolar precisa ser um processo construído gradativamente, são conquistas que vão se constituindo com o tempo.

Entretanto será possível atingir a plenitude, a partir de um envolvimento do coletivo integrado, que trabalhe em direção ao mesmo propósito garantir a

aprendizagem viabilizando mudanças das práticas pedagógicas de todos e uma educação voltada para atender o interesse de todos.

Porém, a gestão democrática busca superar os conflitos presentes numa escola como um todo.

Este processo por ser um ato político tem função específica de planejar, organizar, dirigir e avaliar, de modo que reúna, articule e integre as atividades das pessoas que atuam na escola.

Diante do exposto, seleciona-se o tema: Gestão democrática, e ainda, há a necessidade de se aprofundar mais esse tema em *“Teoria, prática e desenvolvimento da gestão democrática na educação básica das Escolas de São Sebastião do Paraíso”*, evidenciando assim que a escola do século XXI já não se limita a simples instrução, mas coopera cada vez mais com os outros setores da comunidade, com vista à preparação dos jovens para a vida social, familiar e profissional. E qualquer que seja o tipo de sistema escolar, a função do diretor aparece em uma nova perspectiva global, como a de provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino.

Diante das considerações teóricas apresentadas acima formula-se a seguinte pergunta problema: Quais são os princípios básicos de uma gestão democrática nas Escolas de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais?

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Portanto, a gestão é uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora — de caráter abrangente e orientada, para promover mudanças e desenvolver processos educacionais — de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos alunos.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que a formação de gestores passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino

O trabalho terá como objetivo geral revelar e estudar como se atua a gestão democrática nas escolas de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais. E terá como os objetivos específicos: destacar origem e histórico da gestão escolar; mostrar no que a gestão escolar e se houve aceitação; fundamentar o tema com base em estudos sobre o assunto; revelar pesquisa a ser realizada em Escola Estadual, Municipal e Particular de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais.

Quanto a metodologia será utilizada na primeira parte, referencial teórico, o levantamento bibliográfico, já na segunda etapa será utilizada a pesquisa descritiva e abordagem qualitativa.

O presente trabalho será distribuído em 3 (três) capítulos:

- No primeiro Capítulo mostrará como surgiu a questão da gestão escolar, seu significado e sua importância para a Educação;
- No segundo Capítulo destacará o que é democracia, os princípios para uma gestão democrática e os desafios de sua implantação;
- No terceiro Capítulo se construirá a metodologia que irá ser trabalhada a pesquisa do trabalho, juntamente com os comentários da coleta de dados.

# 1. GESTÃO ESCOLAR

## 1.1 Gestão escolar e o seu significado

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação de um projeto político pedagógico, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento e auto-controle.

De acordo com Lück (2008),

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Compete, pois, ao gestor escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização cultural capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem o que todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado; isto, no entanto, vem ocorrendo na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e interrelacionados.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e

significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a matemática e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentais e resolver conflitos.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que a formação de gestores passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Para Ferrão (2001),

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral a característica dos cursos superiores na área social.

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Portanto, a gestão é uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora — de caráter abrangente e orientada, para promover mudanças e desenvolver processos educacionais — de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos alunos.

O papel da gestão é trazer para a instituição escolar um ensino de qualidade para todos, propostas pedagógicas eficazes que criam modos de intervir considerando a diversidade dos níveis de aprendizagem dos alunos, metodologias ativas, cooperativas e demonstrativas, que observam, analisam e interpretam as respostas dos alunos, enfim um ensino especializado e comprometido com todos aqueles que participam do processo ensino-aprendizagem.

A gestão escolar há de trazer para o cotidiano da escola um processo educativo de socialização, rico em valores, que há um grande patamar sociocultural



riquíssimo em nuances, que há uma diversidade de gêneros, raças e matrizes simbólicas, tudo isto resultando numa aprendizagem de qualidade.

Os profissionais que trabalham na escola junto ao gestor educacional devem entender que as crianças têm perfis cognitivos diferentes uns dos outros; assim a escola deve oferecer uma educação que favoreça o seu potencial individual.

Esses profissionais devem organizar uma equipe de trabalho que possa refletir, interagir e se relacionar para, permanentemente, trocar impressões, dúvidas e conquistas, bem como avaliar as dificuldades e o crescimento da equipe escolar e de seus educandos. Tudo realizado com reuniões, apontamentos em reuniões pré estabelecidas no calendário escolar.

Portanto, se quisermos que o sistema educacional funcione satisfatoriamente com a devida qualidade em contínuo crescimento, como afirma Hochleitner (*apud* SERRANO, 2002, p. 34), o fator principal são os professores, orientadores, supervisores, coordenadores trabalharem com o gestor educacional e participarem ativamente na formulação de conteúdos, na escolha de métodos e meios de ensino, assim como no funcionamento de cada escola.

## **1.2 Esboço da evolução da gestão escolar**

A história é resultado da preocupação que o homem tem de reconstruir o passado relatando os acontecimentos por meio da seleção dos fatos considerados relevantes e a partir de uma ordem cronológica. Pelo trabalho o homem insere-se no tempo, estabelece as relações sociais e, ao receber a herança cultural dos antepassados, realiza projetos de mudança. O presente humano não se esgota na ação que realiza, mas adquire sentido pelo passado e pelo futuro.

É inegável a importância das contribuições teóricas acumuladas pelos anos e anos. Contudo elas se tornam ineficientes ou insuficientes se injetadas de fora para o interior das escolas, sem conexão com as necessidades objetivas demandadas pelos educadores e por suas práticas.

Os jesuítas foram os primeiros educadores atuantes no Brasil. Já naquele tempo, havia uma didática seguida pelos jesuítas: o ensino era dividido em duas

séries, a inferior, com duração de seis anos, dedicada ao estudo da Retórica, Humanidades e Gramática; e a superior, com duração de três anos, que ensinava Lógica, Moral, Física, Matemática e Metafísica. As aulas eram ministradas em grego, latim e português, sem maiores preocupações técnicas ou de formação profissional. E uma curiosidade: “os padres ministravam em princípio educação elementar para a população índia e branca em geral (salvo as mulheres)” (ROMANELLI, 2001).

Em 1822 veio a independência e a recente Monarquia Brasileira teve como desafio a criação de uma nação culta, alfabetizada, conhecedora “das letras”.

A educação popular encontrava-se difundida em nível mundial e seguia os moldes da escola graduada baseada na classificação homogênea dos alunos, na existência de várias salas de aula e vários professores. Os republicanos não só viam na educação a esperança de fortalecer o novo regime, mas a regeneração da Nação. A escola primária tornou-se uma das principais mediadoras dos valores republicanos; por isso, os grupos escolares tornaram-se um símbolo.

Segundo Nóvoa (1995), “os professores no final do século XVIII eram considerados a voz dos novos dispositivos de escolarização e, por isso, o Estado não hesitou em criar as condições para a sua profissionalização”.

Novamente Piletti (1991), mostra que os professores se baseavam numa pedagogia autoritária, onde:

- o educador era o que educava; os educandos, os que eram educados;
- o educador era o que sabia; os educandos, os que não sabiam;
- o educador era o que pensava; os educandos, os pensados;
- o educador era o que dizia a palavra; os educandos, os que a escutavam docilmente;
- o educador era o que disciplinava; os educandos, os disciplinados;
- o educador era o que optava e prescrevia sua opção; os educandos os que seguiam a prescrição;
- o educador era o que atuava; os educandos, os que tinha a ilusão de que atuavam na atuação do educador;
- o educador escolhia o conteúdo programático; os educandos, jamais ouvidos nesta escolha, se acomodavam a ele;
- o educador identificava a autoridade do saber com sua autoridade funcional, que opunha antagonicamente à liberdade dos educandos; estes deviam adaptar-se às determinações daquele;
- o educador, finalmente, era o sujeito do processo; os educandos, meros objetos.

A pedagogia que o professor seguia refletia uma sociedade opressora, sendo dimensão da cultura do silêncio. Se o educador era o que sabia, os educandos eram os que nada sabiam, cabia àquele dar, entregar, levar, transmitir o seu saber aos educandos. Saber que deixava de ser de experiência vivida para ser de experiência narrada ou transmitida.

Não é menos verdade que os projetos, os discursos, as teorias pedagógicas materializam-se atualmente no cotidiano da escola. E é nesse âmbito que a intercessão de subjetividades e práticas traz comportamentos, experiências, configura formas de agir, pensar e sentir e possibilita a identidade e a diferenciação da escola no conjunto das instituições sociais, e assim, como a educação foi evoluindo, junto a ela estava a administração dessas instituições.

O Brasil teve ao longo da história, uma tradição de gestão de cunho fortemente centralizador. É uma herança que se instala desde os primórdios da Colônia, passando pelo Império, até as diferentes formas de organização da República (FERREIRA, 2001).

Assim, durante longo período, a administração da educação, em nível da escola fundamental, consistiu numa tarefa bastante rudimentar. O diretor era encarregado de zelar pelo bom funcionamento de sua escola, concebida para distribuir um mínimo de conhecimentos iguais. Hoje, tal perspectiva está ultrapassada.

Tudo começou quando nos anos 80 o âmbito da escola propriamente dita, passou-se de uma concepção de administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de um todo mais amplo, multifacetado, relacionado não apenas a uma comunidade interna, constituída por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as suas famílias e a comunidade externa (FERREIRA, 2001).

Desta forma, não foi por acaso, o diretor e/ou a unidade administrativa dirigente, passam a ser chamados de gestor, núcleo gestor e expressões congêneres. Portanto, não se trata de uma simples troca de nomes. Na verdade é o reconhecimento da escola enquanto instituição caracterizada por uma cultura própria, atravessada por relações de consenso e conflito, marcada por resistências e contradições. Como aponta Puigrós (1998) *apud* FERREIRA (2001, p. 78), “a escola representa a um só tempo, espaço de democratização e de educação individual e de transmissão dos valores coletivos e da consciência social”.

Foi a partir de 1995, que ocorreu um movimento que rompeu com o quadro anterior, ou seja, a centralização. E do novo contexto da gestão educacional, há uma recentralização das decisões na esfera federal.

As transformações que surgiram, tanto no interior do sistema de ensino, quanto no meio social, provocam mudanças na concepção da educação, do papel da escola na sociedade e do papel do professor no processo de aprendizagem.

Algumas destas transformações estão no quadro abaixo:

<b>TRANSFORMAÇÕES NO ENSINO</b>
Extensão da ação da escola (pré-escola, integração de deficientes, implementação do ensino profissionalizante, educação não formal, muitas vezes de tipo comunitário, destinada a adultos analfabetos).
Crescimento rápido e desordenado do sistema de ensino, em virtude do aumento das matrículas, transformou-o, pouco a pouco, em um enorme empreendimento: na maior parte por países, a educação tornou-se a primeira e mais importante empresa.
Caráter específico da administração da educação. Admite-se como natural que as tarefas administrativas sejam confiadas a docentes; a direção de escola é um trabalho que constitui um prolongamento do trabalho do professor. Na realidade, considera-se a administração como mais uma etapa na carreira docente.
A complexidade e o número de problemas de que ocupar-se a Administração Central impõem uma certa desconcentração de tarefas. Nos países com organização fortemente centralizada, o poder de decisão continua a ser exercido exclusivamente em nível nacional, mas as tarefas são cada vez mais distribuídas pelos diversos níveis intermediários e até mesmo em nível local.

**Quadro 1:** Transformações no Ensino

**Fonte:** Puigrós (1998 *apud* FERREIRA, 2001, p. 79)

Nos países de organização não centralizada, não somente as tarefas e as responsabilidades, mas também o poder de decisão são transferidos para os escalões intermediários ou locais: fala-se, então, de descentralização. Independentemente do processo, desconcentração ou desconcentração, bem depressa ficou claro que certos problemas não podem ser resolvidos rápida e eficazmente em nível central.

A transferência de tarefas e de responsabilidades, ou seja desconcentração ou poder de decisão, descentralização não se faz sem repercussões sobre o papel

do diretor de escola, da mesma forma como também influi no grau de participação dos membros da comunidade educativa, como professores, pais, coletividade local.

O diretor de escola vem assumindo, pouco a pouco, importância cada vez maior na administração. Progressivamente, ele foi levado a desempenhar, num certo sentido, todas as funções. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, a fim de que sejam evitados choques de competência. Por outro lado, o poder do diretor de escola é proporcional ao do supervisor, por outro dos professores. Tudo isto faz parte de um movimento mais amplo e não casual que se passa no cenário sobre o qual se constrói a gestão educacional em nossos dias.

### **1.3 A importância da gestão escolar**

Percebe-se que o educador competente é um profissional comprometido com a construção de uma sociedade justa, democrática, no qual saber e poder tenham equivalência enquanto elementos de interferência no real e organização de relações de solidariedade, e não de dominação, entre os homens. A ideia de poder, entretanto, é freqüentemente associada apenas à de dominação, porque é assim que ele tem sido exercido, particularmente na sociedade brasileira hoje.

Na escola se aprende a entender melhor o mundo que nos rodeia, o que nos torna mais conscientes, mais livres, portanto. Quem não teve uma boa escola, pelo menos nos nove anos obrigatórios encontra mais dificuldades e menos chances de ter um futuro melhor.

De acordo com Brandão (2004), pautada nos princípios gerais da liberdade e nos ideais de solidariedade humana, “a Educação Brasileira tem por objetivo o pleno desenvolvimento do educando, sua qualificação para o trabalho e seu preparo para o exercício da cidadania. Proporcionar o acesso à Educação escolar se constitui em dever da família e do Estado”.

A educação é vista como um dos caminhos mais seguros para uma transformação efetiva: um caminho para o bem comum, para uma sociedade mais justa e uma vida mais digna. Por isso a importância da escola para a democracia.

Assim, por essa razão, segundo Brandão (2004), “a cidadania democrática depende de todos como professores, orientadores, supervisores, e de outras pessoas ligadas à educação escolar”.

É necessário dizer que as condições dignas de vida de um povo não são resultado exclusivo da escolarização, mas dependem muito dela. Isso porque o convívio democrático deve ser construído, ensinado e vivenciado desde cedo.

Entende-se que a escola é uma das portas de entrada da cidadania e, sem dúvida, um dos fundamentos da democracia. Entretanto, quando se fala de educação, não se refere a qualquer escola, mas sim a uma escola comprometida ao mesmo tempo com o conhecimento e com o ensino de alguns valores básicos, ligados ao convívio democrático, ao amadurecimento da cidadania.

Brandão (2004), destaca que é preciso pensar no que será possível fazer no espaço da escola para superar os problemas. O desafio está na necessidade de se superarem os problemas e se encontrar recursos para a transformação. Isso se concretiza na elaboração de projetos de ação.

E desta forma, ao organizar um projeto, planeja-se o trabalho que se tem intenção de realizar, lança-se para diante, olha-se para frente. “Projetar é relacionar-se com o futuro, é começar fazê-lo. E só há um momento de fazer o futuro, no presente” (MELLO, 2003).

Para se elaborar um projeto, é necessário, então, considerar criticamente os limites e as possibilidades do contexto de trabalho, definindo os princípios norteadores da ação, determinando o que se quer conseguir, estabelecendo caminhos e etapas para o trabalho e avaliando continuamente o processo e os resultados.

Assim, Mello (2003), no quadro abaixo dará alguns exemplos de como trabalhar o aluno a ser um cidadão em sala de aula:

<b>PERSPECTIVAS PARA QUE O ALUNO SEJA UM CIDADÃO EM SALA DE AULA</b>			
O educador deve lembrar ao educando que ele tem direitos fundamentais	O educador deve trazer notícias importantes do país para serem discutidas com a classe	O educador deve estimular a participação coletiva dos alunos na sala de aula	O educador deve valorizar junto aos alunos a participação ativa na sociedade

<p>- Como cidadãos, os alunos, bem como os familiares deles, possuem direitos básicos, algumas vezes “esquecidos” no cotidiano. É importante que eles conheçam esses direitos.</p>	<p>- Muitas das notícias veiculadas nos jornais ou na TV podem ser excelentes temas para debate com a classe, mesmo que seja de alunos mais novos.</p>	<p>- Há numerosas situações de sala de aula que exigem a tomada de decisões conjuntas entre professor e alunos. É o caso das regras de convívio no dia-a-dia.</p>	<p>- Sem participação ativa dos cidadãos, a democracia política e social não se sustenta. É preciso, portanto, ensiná-la aos alunos.</p>
<p>- No caso das crianças, em especial, é direito delas a proteção contra toda e qualquer forma de maus-tratos ou outras violências. Se o educador tiver notícia de que um aluno está vivendo alguma situação que envolva risco à sua integridade física ou psíquica, deve procurar as autoridades locais e denunciar o caso.</p>	<p>- A reflexão e a discussão sobre a situação social, política ou econômica do país fazem parte do exercício democrático.</p>	<p>- Nessas ocasiões, o educador deve procurar envolver todos os alunos na discussão sobre o que se deve e o que não se pode fazer. É sempre mais produtivo contar com a colaboração deles do que impor uma lista de “deveres”.</p>	<p>- Um bom começo é propor à turma um jogo chamado a “contabilidade da cidadania escolar”. O educador deve partir da seguinte pergunta: “Se você fosse diretor por um dia, o que você faria para mudar sua escola?”. Eles devem apresentar cinco sugestões. Peça que eles registrem suas sugestões de acordo com uma ordem de prioridade, ou seja, da mais à menos importante.</p>
	<p>- Não é necessário que o educador apresente um ponto de vista fechado sobre o que estiver</p>	<p>- Quando surgirem conflitos entre os alunos, o que é normal, o educador deve usar</p>	<p>- Obtida essa “carta” de intenções, o professor deve pedir que anotem também o que eles, como</p>

	<p>em discussão. Ao contrário, apenas informe os alunos e questione o que eles pensam sobre o assunto, como por exemplo, como tal político mencionado em determinada reportagem deveria ter agido na circunstância ali tratada.</p>	<p>novamente o recurso da discussão do problema com a sala e investigar, junto com eles, quais as melhores alternativas para uma boa solução. Em suma, o educador deve estimular ao máximo a participação ativa dos alunos no que se refere às decisões coletivas. É o início de uma vida cidadã.</p>	<p>alunos, acham que deveriam fazer pra que tais sugestões fossem concretizadas.</p>
	<p>- Colhidas essas informações, problemáticas as opiniões deles, sempre tendo em mente as idéias de justiça social, democracia e cidadania.</p>		<p>- Ao final, o professor deve propor que os alunos comparem o que eles gostariam que o diretor fizesse por eles com aquilo que eles podem fazer pela escola, dia a dia. O resultado desse balanço é a contabilidade da cidadania escolar.</p>

**Quadro 2 :** Perspectivas para que o aluno seja um cidadão em sala de aula.

**Fonte:** Mello (2003).

Construir uma educação capaz de ligar os conhecimentos às práticas sociais, resgatando valores e promovendo entre os alunos o exercício da cidadania democrática é fundamental para a construção de cidadãos atuantes. Orientar os



educandos à autonomia da democracia, são atitudes necessárias aos educadores da atualidade.

Rios (1995), apresenta alguns importantes fundamentos que devem ser conhecidos pelos educadores contemporâneos que desejam atuar plenamente na gestão democrática presente nas instituições de ensino brasileiras.

- Existem regras e leis que definem direitos e deveres na sociedade. É importante conhecer seu caráter histórico e sua relação com situações presentes.
- As regras existentes na escola viabilizam a convivência em seu interior e com comunidade, e precisam ser claras e conhecidas por todos.
- A elaboração das regras deve ser vivenciada coletivamente, na busca de alternativas para problemas enfrentados no cotidiano escolar.
- A participação na elaboração e discussão das regras é parte de uma vivência mais ampla de todos no contexto escolar e na comunidade.

## 2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

### 2.1 O que é democracia

Democracia vem da palavra grega “demos” que significa povo. Nas democracias, é o povo quem detém o poder soberano sobre o poder legislativo e o executivo.

De acordo com Chauí (1997), a palavra democracia é formada etimologicamente por dois termos gregos, *demos* e *Kratia*. “O termo *demos*, no sentido mais primitivo, designava os diversos distritos que constituíram as dez tribos em que a cidade de Atenas fora dividida por ocasião das reformas de Clístenes (século VI a.C.), procedimento que pôs fim à tirania”. Com o tempo *demos* passou a significar genericamente “povo” ou “comunidade” de cidadãos. O termo *Kratia* deriva de *Kratos*, que significa “governo”, “poder”, “autoridade”. Hoje em dia entende-se democracia como “governo do povo”, “governo de todos os cidadãos”.

Democracia é o governo no qual o poder e a responsabilidade cívica são exercidos por todos os cidadãos, diretamente ou através dos seus representantes livremente eleitos.

A democracia além de demonstrar condições de igualdade entre os variados seguimentos sociais ainda é a única forma política que considera o conflito legítimo e legal, permitindo que seja trabalhado politicamente pela própria sociedade. Como aponta Chauí (1997, p. 431),

As idéias de igualdade e liberdade como direitos civis dos cidadãos vão muito além de sua regulamentação jurídica formal. Significam

que os cidadãos são sujeitos de direitos e que, onde tais direitos não existam nem estejam garantidos, tem-se o direito de lutar por eles e exigí-los. É esse o cerne da democracia.

É verdade que a sociedade democrática é aquela que não esconde suas divisões, mas procura trabalhá-las pelas instituições e pelas leis. Todavia, no capitalismo, são imensos os obstáculos à democracia, pois o conflito dos interesses é posto pela exploração de uma classe social por outra, mesmo que a ideologia afirme que todos são livres e iguais.

Por isso é importante garantir a ampla extensão da educação, sem restringi-la a setores privilegiados. Que se ampliem os espaços públicos de consumo e produção de cultura. Que o pluralismo dos partidos e sua eficácia independam do poder econômico e que os adversários políticos não sejam considerados inimigos, mas opositores.

Na democracia não há modelos a seguir, pois a noção de modelo supõe a imposição antecipada e indevida de algo que é considerado o melhor, certamente por alguém. Ao contrário, a democracia se autoproduz no seu percurso e a árdua tarefa em que todos se empenham está sujeita aos riscos de enganos e desvios.

Embora a democracia seja a antítese de todo poder autocrático, o exercício do poder muitas vezes se perverte nas mãos de quem o detém. A transparência deveria ser um atributo do espaço democrático, justamente no sentido de que os governantes devem tomar suas decisões às claras, para que os governados observem como e onde as tomam. Mas, sempre ocorre o contrário, os que governam são tentados a agir às escondidas para melhor dominar, mais ainda, além do silêncio, recorrem à mentira.

Aceitar a diversidade de opiniões, o desafio do conflito, a grandeza da tolerância, a visibilidade plena das decisões políticas é exercício de maturidade.

Segundo Chauí (1997, p. 432),

Por isso mesmo, a democracia é frágil e não há como evitar o que faz parte da sua própria natureza. Se ela permite a expressão dos pensamentos divergentes, entre eles surgirão os que combatem a democracia, por identificá-la à anarquia ou porque desejam simplesmente impor seu ponto de vista, além daqueles em que prevalecerá a tentação de homogeneizar os pensamentos e ações. Um dos riscos é recair-se no totalitarismo, como consequência de determinados grupos deixarem-se sucumbir à sedução do absoluto e desejarem restabelecer a “ordem” e a hierarquia.

A condição do fortalecimento da democracia encontra-se na politização das pessoas, que devem deixar o hábito da cidadania passiva, do individualismo, para se tornarem mais participantes e conscientes da coisa pública.

## **2.2 Gestão Escolar Democrática**

A sociedade brasileira vem se tornando cada vez mais complexa. Um grande número de fenômenos sociais novos passam a disputarem a cena, tais como o surgimento de novos postos de trabalho, com novos grupos organizados como novas tendências políticas e grande diversificação institucional, assim como término de outros. Tais fatos passam a influenciar as instituições escolares até porque as exigências do mundo do trabalho, da vida sociopolítica e cultural se tornam mais e mais articuladas com os conhecimentos e as capacidades aprendidos nas escolas.

Portanto, o próprio sistema educacional se complexifica e se diversifica, postulando a presença mais consciente de seus sujeitos e de pessoas nele interessados. Um elemento constante desta complexificação é a gestão desde a dos sistemas até a das unidades escolares. A gestão escolar de qualquer setor institucionalizado conta, entre outros fatores, com a legislação como forma de organização que busca e atender regularmente os objetivos e finalidades da Educação.

A gestão da educação escolar no Brasil, hoje, conta com um grande número de leis e outras normatizações providas da área federal, da área estadual e municipal.

A gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público de acordo com o artigo 206 da Constituição Federal de 1988.

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

[...]

Entretanto, o pleno desenvolvimento da pessoa, marca da educação como dever de Estado e direito do cidadão, conforme o artigo 205 da mesma Constituição ficará incompleto e sem nenhum valor se tal princípio não se efetivar em práticas concretas nos sistemas.

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A Lei n. 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, repôs este princípio no seu artigo 3º. Reconhecendo também o princípio federativo, repassou aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática do ensino, no próprio inciso VIII do artigo 3º:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;  
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;  
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;  
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
VII - valorização do profissional da educação escolar;  
**VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;**  
IX - garantia de padrão de qualidade;  
X - valorização da experiência extra-escolar;  
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais

O artigo 14 da respectiva Lei apresenta e explicita melhor a questão:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Com o artigo 15 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases), a dimensão material da gestão exige que a progressiva autonomia das unidades escolas públicas seja

respaldada por recursos financeiros. Para tanto, diz a lei que a autonomia da gestão financeira deve observar as normas gerais do direito financeiro público.

Essa dimensão material da gestão democrática foi objeto de uma outra lei relacionada à educação: trata-se da Lei n.10.127/01 mais conhecida como PNE (Plano Nacional de Educação). Ela explicita a ligação entre gestão democrática e financiamento. Diz ela, na introdução ao capítulo da Gestão e Financiamento: “Financiamento e gestão estão indissolivelmente ligados. A transparência da gestão dos recursos financeiros e o exercício do controle social permitirão garantir a efetiva aplicação dos recursos destinados à educação.”

Esse sistema legal se afirma desde diretrizes curriculares até financiamento e fontes de recursos. Qualquer profissional da educação que seja compromissado com seu fazer pedagógico e político não pode deixar que o conhecimento de tais constrangimentos normativos seja apenas competência de quem exerce funções administrativas (FERREIRA, 2001).

Atualmente a Lei acima foi substituída, devido o PNE (Plano Nacional de Educação) ser de duração de 10 (dez) anos. Assim, o Plano Nacional de Educação (PNE) para a próxima década foi entregue pelo ministro da Educação, Fernando Haddad, ao presidente Luiz Inácio Lula da Silva no dia 15 de dezembro de 2010. O PNE 2011-2020 tem 20 metas (vide ANEXO 1) a serem cumpridas em se referindo a educação. Segundo o ministro da Educação, o novo PNE repete algumas das metas do Plano aprovado em 2001 e que não foram cumpridas.

“O desinteresse dos alunos e a educação de baixo nível significam que no Brasil, em comparação com outros países, os alunos que terminam a escola estão entre os menos educados do mundo” (NOGUEIRA, 2011).

## **2.2 Princípios e organização da gestão democrática**

Atualmente, no contexto da educação brasileira, tem-se dedicado muita atenção sobre a gestão do ensino que, como um conceito novo, vai além do enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são extremamente complexos.

Segundo Lück (2007, p. 23), a gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência:

- a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos;
- b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação.

Assim, se a formação democrática se adquire observando e copiando modelos de atuação democrática, só uma escola democrática poderá oferecer tais modelos. Entretanto, não são apenas os problemas escolares que são complexos, o próprio universo da escola é particularmente complexo e específico; o diálogo só pode ser verdadeiro e útil a partir de um esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir da sua própria história constitutiva. Ou seja, ver o outro tal qual ele mesmo se vê, e não apenas como eu o vejo a partir da minha especificidade. Isto significa dizer que para entender a escola, este objeto de investigação absorvente e que lida com as prioridades humanas mais urgentes possíveis, ainda mais num país que apresenta carências sociais, é necessário praticar constantemente o exercício da participação em todos os seus sentidos: internamente na prática administrativa, na inserção política transformadora e emancipadora, no diálogo intelectual com todas as outras áreas de conhecimento e, provavelmente a dimensão mais difícil, de cada um consigo mesmo por meio do autoconhecimento, procurando tornar-se uma pessoa mais sensível, tolerante e atenta ao diferente, aos seus direitos e à contribuição que ele seguramente tem para dar.

Desta forma, segundo o quadro abaixo, a Escola que possui um gestor democrático deve ter os seguintes princípios:

<b>BASES ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA QUE POSSUI GESTOR DEMOCRÁTICO</b>
--

- A escola deve ser vista como uma organização construída socialmente; portanto, com ênfase no processo de interação social que aí se desenvolve antes que nos aspectos formais que a caracterizam, impondo limites rígidos e intransponíveis. Ainda que constitua uma unidade dentro de um sistema mais amplo, cada escola terá de ser vista em sua
--

identidade própria, e para tanto ela necessita de autonomia.
- A abertura para o meio exterior será condição para mantê-la em relação estreita com o seu ambiente (social), com a comunidade a que serve, de forma que possa identificar as necessidades locais e estabelecer as parcerias necessárias.
- Tudo isso indica a importância da administração descentralizada, que deve ser baseada nas condições da própria escola, embora atrelada a diretrizes gerais e recebendo o apoio necessário, tanto material quanto humano, para a realização de suas propostas.
- Quanto à forma de gestão, a horizontabilidade em substituição à hierarquia.
- Decisão e execução não se separam, ficam no mesmo nível.
- Flexibilidade estrutural, capaz de ajustar-se as diferentes situações.
- Papéis e funções não são preestabelecidos, vão-se configurando e reformulando conforme as necessidades.
- Com base em uma autoridade centrada na competência antes que no cargo legitimada pelo grupo antes que pela lei, lideranças emergentes e situacionais devem ser estimuladas.
- Valoriza-se o compromisso, a responsabilidade pelos resultados do próprio trabalho.
- A qualidade é intrínseca, definida por critérios elaborados pelos que fazem e pelos que recebem o serviço; os atores são todos os membros da escola – educadores e educandos.

**Quadro 3** : Princípios diante de uma Escola com gestor democrático.

**Fonte:** Vieira *et.al* (2006).

Já, a gestão tradicional tem como base o costume, o trabalho do diretor constitui sobretudo de repassar informações, assim como controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Assim, de acordo com Ricci (2008),

As relações pessoais, as trocas de favores e o jeitinho suplantam regras e normas gerais. Neste modelo de gestão, a relação entre chefe e chefiado é marcada pelo afeto, pela proximidade. Os pedidos pessoais (poder sair mais cedo da escola, conseguir um horário privilegiado ou uma licença especial) são sempre atendidos de uma maneira particular, em detrimento de qualquer acordo geral ou coletivo. O chefe tradicional é sempre muito intuitivo e, em última instância, posiciona-se como juiz, como intérprete do costume. Assim, embora as relações no interior da escola sejam afetivas e pessoais, criando um clima de escuta e diálogo, este modelo de gestão é totalmente centralizado na figura do diretor e no seu poder de decisão. Por este motivo, o núcleo de gestão escolar, de tipo tradicional, não possui qualquer plano geral de trabalho, governando por intuição, em função dos pedidos pessoais e da leitura política do chefe, e suas iniciativas são, normalmente, assistencialistas e pragmáticas.



Entretanto, na gestão democrática tudo é realizado em conjunto, ou seja, pessoas se ouvindo, falando, discutindo prazerosamente em busca de algo melhor gerando uma enorme gratificação para todos, para uma Educação verdadeira.

Mas, esse processo deve ter a participação das famílias, pois é extremamente benéfico para a escola pelos seguintes motivos: aproxima os dois mundos — o da família e o da escola — favorecendo aprendizagens mútuas, nas quais cada indivíduo pode trazer uma experiência, um saber, uma maneira de fazer diferente e enriquecedora. Em qualquer caso, a pertinência, o tipo e a magnitude da participação deve ser cuidadosamente analisada e discutida pelo conjunto de professores, do diretor, do orientador, supervisor, coordenador ao mesmo tempo que convenientemente enquadrada no projeto pedagógico da escola. Essa participação nunca deve gerar confusão sobre as responsabilidades, as funções e as respectivas implicações; sempre deverá ser um meio, entre outros, para garantir o que se quer deixar evidente: a proximidade entre os vários contextos primordiais de desenvolvimento das crianças nessa etapa. Desta forma haverá uma troca de saberes extremamente enriquecedores. Silva (1994), “o envolvimento de pais e mães na educação escolar dos filhos é um direito, tanto como uma responsabilidade e um valor”.

A partir da junção comunidade/escola e comunidade/família, a escola pode mobilizar idéias e recursos para conseguir uma formação básica e profissional sólida e adaptada às necessidades específicas e mutáveis; orientar os alunos na transição da escola para a vida ativa; buscar fórmulas imaginativas e inovadoras para a criação de emprego mediante o desenvolvimento do auto-emprego, da iniciativa social e do cooperativismo; iniciar campanhas de alfabetização e gerar ofertas de formação contínua com o objetivo de capacitar as pessoas na aprendizagem e gestão do conhecimento nos âmbitos científico, cultural e tecnológico.

Entretanto, o diretor democrático deve organizar suas metas com resultado numa aprendizagem coletiva: a família e escola com a ajuda da enriquecedora interação de outros profissionais de diferentes níveis ajudam a apresentar maneiras construtivas de trabalhar conjuntamente. O contato entre as escolas e as famílias transcendem o nível de exigência administrativa para converter-se em um instrumento que melhore e facilite a tarefa educativa dos pais e dos professores. É gratificante observar que em qualquer projeto, desde o mais simples até o mais complexo, os pais podem e devem estar presentes aprendendo e passando o que

sabem para as crianças. Esta é a verdadeira aprendizagem coletiva. E é exatamente esse o propósito de uma gestão democrática: todos unidos em prol de uma Educação para todos.

De acordo com Lück (2007, p. 40),

[...] a concretização de determinado projeto passa pela compreensão de que as práticas pedagógicas são sociais e políticas e de que se trata de educar para a democracia. Numa mesma ação da educação, educadores e educandos estabelecem uma determinada relação com o trabalho que fazem, ensinar e aprender; e a natureza dessa relação pode conter, em maior ou menor medida, os princípios democráticos.

A relação educativa é uma relação política, por isso 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 da 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.

Por tudo isso, a gestão escolar deve ter caráter democrático, por entender que esta é uma forma de articular uma educação que visa uma formação para cidadania, sendo um conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que assegurem a racionalização do uso de recursos materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. A qual permita a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, para planejar, organizar, discutir, pensar, sugerir, dirigir e avaliar sobre as decisões que permeiam a instituição escolar garantindo o acesso ao conhecimento e a permanência do aluno na escola.

Neste aspecto, a gestão escolar precisa ser um processo construído gradativamente, são conquistas que vão se constituindo com o tempo.

Novamente Lück (2007, p. 40) destaca que,

[...] entretanto será possível atingir a plenitude, a partir de um envolvimento do coletivo integrado, como todos os profissionais pertencentes a escola, família, comunidade, alunos, que trabalhem em direção ao mesmo propósito garantir a aprendizagem viabilizando

mudanças das práticas pedagógicas de todos e uma educação voltada para atender o interesse de todos.

Este processo por ser um ato político tem função específica de planejar, organizar, dirigir e avaliar, de modo que reúna, articule e integre as atividades das pessoas que atuam na escola. O gestor escolar eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. A ênfase principal da liderança está no papel de ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão da unidade. E equipe modelo de liderança se assenta em: criar uma equipe com responsabilidade compartilhada, desenvolver continuamente as habilidades pessoais, construir e determinar uma visão de conjunto; promover clima de confiança; troca de experiências; maior flexibilidade; somar esforços; assumir responsabilidades; criar condições para favorecer a aprendizagem e o crescimento pessoal, onde todos aprendem com todos; preparar professores claros nos seus objetivos, conteúdos bem selecionados; cativantes, criativos e dinâmicos; trabalhar para que o professor participe ativamente da organização do trabalho escolar formando com todos os demais colegas uma equipe de trabalho a favor da formação dos alunos; melhorar as práticas de gestão, a participação dos professores e os processos democráticos, somente têm sentido se estiverem associados à melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem.

Segundo Lück (2007, p. 41),

[...] desta forma, numa escola bem planejada e estruturada isto aumenta as chances das tarefas serem realizadas, com qualidade, na medida em que os associados buscam novas oportunidades, compartilham seus conhecimentos, descobrem os problemas em um estágio inicial, antes que se tornem críticos. Eles se sentem comprometidos em levar as decisões adiante, liderando a situação para níveis mais altos de motivação.

Assim, a democracia deve e tem que penetrar cada vez mais na Educação, pois com um gestor democrático como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares este objetivo se efetiva mais rapidamente. E como elemento aglutinador de forças e como responsável pela gestão da escola, o diretor escolar não deve ater-se apenas às questões administrativas, mas sim ter uma visão de conjunto e uma atuação que

apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Para que todo esse processo se concretize basta trabalhar com a junção de todos os profissionais escolares e família/escola em tudo que se fizer.

Segundo Parente (2008, p. 8), “faz parte da rotina de qualquer escola a formação de grupos de trabalho para executar diversas atividades importantes, integrados pelo esforço realizado de forma conjunta”.

No grupo de trabalho são partilhadas informações e tomadas decisões, de modo que cada um faça o seu trabalho individual com responsabilidade, para repercutir no sucesso coletivo. Toda equipe precisa de um gestor para somar os esforços individuais que resultarão em um nível de desempenho coletivo, de modo que as habilidades e os conhecimentos de cada participante se complementam.

A equipe de profissionais da Escola deve saber por que existe e o que deve fazer para cumprir seu objetivo. Deve existir um plano de ação, afinal, ninguém gosta de participar de algo que não leva a nada.

Assim, na formação das equipes de trabalho o gestor deve considerar as aptidões dos membros, a distribuição de papéis com promoção de diversidade, o compromisso com um objetivo comum, o estabelecimento de metas específicas e a avaliação de desempenho com sistemas de recompensa adequados.

São consideradas algumas iniciativas importantes do gestor em educação, de acordo com Parente (2008, p. 9):

- a) proporcionar meios pelos quais os esforços individuais possam ser identificados;
- b) conversar abertamente com as pessoas envolvidas;
- c) formalizar os esclarecimentos necessários por meio de um canal de comunicação veloz, preciso e democrático.

As equipes existem para trocar informações e canalizar esforços que são vitais para a realização de seu objetivo.

O gestor escolar deve fazer com que as pessoas gostem de assumir desafios; resistam aos obstáculos, não percam seu foco e, realmente, saibam o que poderão. Um gestor, que trabalhe com equipes de alto desempenho, garante a satisfação das pessoas que trabalham à sua volta e o cumprimento dos objetivos pretendidos pela escola e pela comunidade.

Parente (2008, p. 9) comenta que, ao gerir os recursos humanos da escola, uma das competências do gestor refere-se:

- à promoção de cursos de formação continuada para seu pessoal, pressupondo a quantidade de profissionais a serem capacitados;
- a definição de prioridades de cursos com estímulo à participação;
- a oferta de oficinas, seminários, ciclos de debates;
- a adoção de estratégias inovadoras e uso da tecnologia adequada e a seleção de instituições competentes pelo programa de formação continuada.

O gestor escolar precisa possuir maturidade, adotar técnicas inovadoras e instrumentos de gerenciamento para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas, para que possa assegurar e garantir o alcance de melhores resultados. Na gestão participativa por objetivos, o foco das atenções do gestor deve estar nas pessoas — elas devem participar das principais decisões da escola, tornando-se parceiras e responsáveis pela definição de objetivos, metas, alvos e resultados finais. A busca da participação das pessoas significa maior comprometimento delas com os resultados da escola e com o sucesso das ações realizadas pelos gestores.

É papel do gestor escolar é disponibilizar para a equipe os meios e os recursos adequados necessários para a realização das atividades que permitirão alcançar o objetivo estabelecido. O acompanhamento do desempenho e da evolução dos esforços da equipe em direção ao seu objetivo deverá ser realizado de uma forma que permita visualização, medição e acompanhamento ao longo do tempo, utilizando recursos como gráficos, tabelas.

Como retrata Parente (2008, p. 8), “administrar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que exige comprometimento com o fazer educacional”. Assim, sendo, a dimensão política da gestão escolar é a ação de conduzir um projeto pedagógico comprometido com a formação do cidadão. O gestor escolar deve conhecer as atribuições ou responsabilidades que correspondem aos cargos e às funções que os servidores desempenham na escola, para poder conferir as diferentes tarefas a serem cumpridas pelos grupos e equipes de trabalho sob sua coordenação. Aliás, todos devem conhecer as normas da instituição em que se trabalha, ou seja, as definições de quais padrões de comportamento são aceitáveis no grupo e que são compartilhadas por todos os integrantes.

Toda gestão democrática é conduzida e coordenada pelo gestor, a qual é sustentada por um projeto pedagógico, elaborado e executado por todos os envolvidos na comunidade escolar. Esse processo deve fundamentar-se nos princípios que garantam igualdade e participação, de forma a incentivar e assegurar

a mobilização, a participação de todos e de cada um dos envolvidos, para possibilitar a expressão de suas idéias e sua discussão, consideradas no momento da decisão coletiva.

Ferrão (2001, p. 43), destaca-se que ao ter em mente uma visão de conjunto das dimensões de gestão escolar, cabe ao diretor, ao colocá-las em prática de forma integrada e interativa, ter em mente, também em conjunto, os seguintes fatores responsáveis pelo sucesso educativo:

- liderança profissional;
- visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos;
- ambiente de aprendizagem;
- concentração no processo ensino-aprendizagem;
- ensino estruturado com propósitos claramente definidos;
- expectativas elevadas;
- reforço positivo de atitudes;
- monitoramento do progresso;
- direitos e deveres dos alunos;
- parceria família-escola;
- organização orientada à aprendizagem.

Nenhuma situação deve ficar fora do alcance do gestor, ou melhor, ele deve ser capaz de lidar com ela de modo organizado e também limitado; todo diálogo e da comunicação ou ainda animação pedagógica que o diretor deve pôr em execução reside na organização de reuniões.

Depende dele que essas reuniões sejam vistas ou como um mal necessário destinado a permitir informação unidirecional, de cima para baixo ou, pelo contrário, como algo que constitui o meio privilegiado de instituir comunicação não só no sentido vertical, de cima para baixo e de baixo para cima, mas também comunicação horizontal entre os professores e outros profissionais, a qual permite informação mútua entre eles. Na verdade, muitas questões, em particular aquelas cuja resposta está expressamente prevista na legislação, escapam a esta troca de idéias, mas a escola não é exclusivamente gerida por regras elaboradas pela autoridade hierárquica acima da escola.

Baseando-se em Valerien (2001), no Quadro abaixo, essas reuniões realizadas na escola asseguram um certo número de funções:

<b>FUNÇÕES DAS REUNIÕES ESCOLARES</b>
- manter os professores a par do que se passa na escola; recolher sua opinião e sua posição;
- criar uma atmosfera de trabalho, onde a livre expressão dos indivíduos não deve impedir a criação de um conjunto e de um todo positivo;
- propiciar uma válvula de segurança, fruto das discussões abertas: vale mais uma explicação franca e aberta que uma oposição surda;
- encorajar cada professor, cada funcionário (supervisor, coordenador, orientador) a sentir-se membro do pleno direito de uma equipe;
- apoiar os novos professores ou os inexperientes a vencerem suas dificuldades.

**Quadro 4** : Funções das reuniões escolares.

**Fonte:** Valerien (2001).

Um sistema de grupo de trabalho bem organizado representa grande economia de tempo e de esforço para o diretor. Além disso, ele pode contribuir para a manutenção de uma atmosfera de trabalho positivo, ao mesmo tempo que favorece a circulação de informação em todos os sentidos. Isso dá maior senso de responsabilidade aos professores, aos profissionais contidos na Escola e encoraja sua participação e proporciona a existência de um clima muito positivo no seio da comunidade escolar.

Como diz Sarramona (2003), a democracia da instituição escolar consistirá em velar por que cada setor ou grupo e cada pessoa possa desenvolver o papel que lhe compete e que o diálogo e a cooperação sejam permanentes entre todos eles.

### **2.3 Implantação e desafios na descentralização**

O movimento de descentralização em Educação é de caráter internacional e se manifesta com características de reforma nos países cujo governo foi caracterizado pela centralização, principalmente daqueles que passaram por períodos de regimes autoritários de governo.

De acordo com Lück (2007), esse movimento se relaciona com muitos entendimentos, como:

## O MOVIMENTO DA DESCENTRALIZAÇÃO E SEUS ENTENDIMENTOS

- de que as escolas apresentam características diferentes, em vista do que qualquer previsão de recursos decidida centralmente deixa de atender às necessidades específicas da forma e no tempo em que são demandadas;

- de que a escola é uma organização social e que o processo educacional que promove é altamente dinâmico, não podendo ser adequadamente previsto, atendido e acompanhado em âmbito externo e central;

- os ideais democráticos que devem orientar a educação, a fim de que contribua para a correspondente formação de seus alunos, necessitam de ambiente democrático e participativo;

- a aproximação entre tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição para a formação de sujeitos de seu destino e maturidade social;

- há três ordens de entendimento na proposição de descentralização:

a) uma de natureza operacional, que aponta para uma solução para os grandes sistemas de ensino, que falham por não poderem diretamente gerir as condições operacionais do ensino;

b) outra de caráter social, que reconhece a importância da dinâmica social da escola, como uma cultura própria e, portanto, demandando decisões locais e imediatas a seu processo, a fim de promover o melhor encaminhamento do processo educacional;

c) mais outra ainda, de caráter político, que entende o processo educacional como formativo, demandando para a formação democrática a criação de ambiente democrático.

**Quadro 5 :** O movimento da descentralização e seus entendimentos

**Fonte:** Lück (2007, p. 41).

Atualmente, existem sistemas de ensino, como o americano, por exemplo, que apareceram, desenvolveram-se e são mantidos de forma descentralizada, a partir dos esforços e recursos locais e uma enorme participação do âmbito familiar. Dessa maneira, existe um entendimento bem preciso e nítido de que são as comunidades locais que mantêm a educação e suas escolas e logicamente se sentem por elas responsáveis. Cunha (1995, p. 60) declara que:

[...] cada vila ou cidade constitui um sistema escolar inteiramente autônomo. O Estado apenas dá algumas diretrizes de caráter extremamente geral e compensações financeiras para as cidades e vilas pobres, enquanto o governo federal apenas promove programas, mobiliza debates e corrige graves desequilíbrios.

Observa-se, em contextos descentralizados, a consciência das comunidades sobre a importância da educação para a formação de suas crianças e jovens, e que a geração de recursos locais para a sustentação de escolas e seu sistema



constituem-se em componentes fortes de criação de um senso de responsabilidade das mesmas pelas escolas como instituições de extrema importância e significativas na formação dessas crianças e jovens.

Na educação brasileira há apontamentos que revelam que nela ocorrem problemas crônicos, de longa data, e são mantidos, apesar de esforços para diminuí-los, uma vez que são mantidas as tendências de decisão centralizadora (LÜCK, 2007).

Esses problemas, de acordo com Costa (1997) são:

<b>PROBLEMAS DECORRENTES DA DECISÃO CENTRALIZADORA</b>
- Um alto grau de ineficiência e ineficácia traduzido por índices de repetência e evasão, ou seja, de exclusão.
- A superposição de competências, o burocratismo, o corporativismo e o clientelismo.
- A homogeneização das políticas que tendem a ignorar as desigualdades.
- O inadequado gerenciamento na aplicação de recursos, que privilegia instâncias intermediárias em detrimento da ponta do sistema.
- O distanciamento entre os que formulam políticas, os que executam e a clientela.
- A inexistência de mecanismos de controle e avaliação que informem sobre o desenvolvimento de programas.
- A descontinuidade que caracteriza a implementação de programas, principalmente quando inovadores.
- A multiplicação de cursos de formação de docentes em nível médio e/ou superior, sem controle de qualidade.
- A inexistência de uma política salarial que garanta condições dignas de exercício profissional e seja capaz de tornar a profissão atraente.
- A diminuição dos recursos investidos no ensino em geral e no ensino fundamental em particular.

**Quadro 6** : Problemas decorrentes da decisão centralizadora

**Fonte:** Costa (1997).

Portanto, diante desses aspectos, compreende-se que a situação busca um grande movimento para seus desafios como condição para a superação das condições da baixa qualidade e efetividade do ensino no Brasil. No foco desse movimento, destaca-se ainda, dada a natureza das problemáticas identificadas, que apenas com uma ferrenha participação, envolvimento e comprometimento local bem trabalhados e planejados é possível promoverem a efetividade do ensino, tendo em vista não apenas a distância dos governos federal e estadual, e até mesmo dos

sistemas municipais de ensino, em relação à escola, mas também porque são as pessoas com atuação direta ou indireta que fazem a verdadeira diferença, além da postura e perspectiva com que realizam o trabalho. Desta forma, com base nesses dizeres até aqui apontados, vê-se que os esforços centralizados estão distantes da escola, além de não envolvê-la em processos de decisão a respeito de sua atuação, portando estariam predestinados ao fracasso, como se tem verificado na comunidade educacional. Segundo Lück (2007, p. 46), “a descentralização é portanto considerada tendo como pano de fundo tanto, e fundamentalmente, a perspectiva de democracia da sociedade, como também a melhor gestão de processos sociais e recursos, visando a obtenção de melhores resultados educacionais”.

Profissionais da educação tem se manifestado com o intuito de destacarem que a democratização da escola só seria implantada plenamente, caso ocorresse uma verdadeira democratização do sistema de ensino como um todo, envolvendo os níveis superiores de gestão. Em acordo com esse entendimento, estes deveriam, também sofrer o processo de gestão democrática, por meio da participação da comunidade em geral e de representantes das escolas, na tomada de decisões. De acordo com Lück (2007), a respeito “das políticas educacionais que delineiam; dos programas que propõem para realizá-las e das normas e regulamentos que definem para sua operacionalização”.

Assim, somente mediante tal prática é que seria possível realizar a verdadeira descentralização tão propagada. Essa prática adequaria a uma real e importante descentralização do processo decisório, que seria plena, na medida em que houvesse, juntamente com a descentralização dos recursos necessários à realização de objetivos e estratégias e acordos definidos, a suspensão de práticas comuns de se propor, em âmbito de sistema de ensino, projetos pedagógicos a serem implantados pelas escolas, em vez de políticas educacionais. E por último que houvesse uma mudança de postura e orientação, mediante a adoção de um relacionamento superador da verticalização e unilateralidade na definição dos rumos da educação.

A descentralização do ensino é um processo extremamente complexo e, quando se considera o caso do Brasil, a questão se torna mais complexa ainda, por tratar-se de um país continental, com diversidades regionais muito grandes, com distâncias imensas que caracterizam ainda grande dificuldade de comunicação,

apesar de se viver na era da comunicação mundial em tempo real. Acrescente-se ainda o fato de haver enormes diferenças socioculturais estabelecidas de grandes distâncias de nível de competência e formação, assim como de entendimento sobre a problemática educacional, por sinal, esses mesmos fatores, por si só, justificariam a necessidade e a importância da descentralização e construção da autonomia da gestão escolar.

Mas Lück (2007, p. 47) retrata que,

[...] observa-se ser comum a adoção por sistemas de ensino, de políticas de descentralização, sem o atendimento das implicações quanto à bidirecionalidade e participação entre o nível de gestão macro (sistema) e o micro (escola), em vista do que se adotam esforços de descentralização, apenas nominais.

A descentralização é, pois, um processo que se esboça à medida que vai sendo praticado no dia-a-dia, constituindo-se, portanto, em uma ação dinâmica de implantação de política social, visando estabelecer mudanças nas relações entre os sistemas centrais e suas escolas, pela redistribuição de poder, passando, em consequência, as ações centrais, de comando e controle para coordenação e orientação, que é a descentralização política; pela abertura à autodeterminação no estabelecimento de processos e mecanismos de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e de suas relações com a comunidade, que é a descentralização administrativa e financeira. Ainda, mediante Parente e Lück (2008), leva a escola à construção de sua identidade institucional, constituída pela formação da capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional, ou seja, a descentralização pedagógica, mediante a gestão compartilhada e a gestão direta de recursos necessários à manutenção do ensino.

Como Sander (2003) propõe, “a verdadeira descentralização só ocorrerá quando o poder de decisão sobre o que é realmente relevante no campo pedagógico e administrativo se instalar na escola”. E este é mais um desafio, e talvez o maior, em busca do desenvolvimento de competências e capacidades especiais pela escola, no sentido de sua autonomia.

## **3 – CONSTRUÇÃO DA PESQUISA**

### **3.1 A metodologia**

A definição da metodologia que orienta o caminho da pesquisa é extremamente fundamental para que ela possa alcançar a qualidade esperada.

Segundo Vianna (2001, p. 95), “metodologia é a ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinências, objetividade e fidedignidade”.

E diante dos objetivos e finalidades desse estudo, do ponto de vista da abordagem será realizada uma pesquisa de natureza descritiva, qualitativa, que tratará de uma metodologia que se preocupa em analisar e interpretar aspectos que descrevam a complexidade do assunto pesquisado, fornecendo análise mais detalhada sobre ações, hábitos escolar de cada uma, atitudes, tendências de comportamento das gestoras e sua equipe

Trata-se de uma pesquisa focada no específico, no peculiar, no individual, desejando sempre a compreensão da ação prática da gestão democrática. Os dados coletados na pesquisa foram realizados por meio da comunicação entre sujeitos e o tratamento dos dados através da interpretação.

Novamente Minayo (2007) aponta que a abordagem qualitativa é uma forma alternativa de trabalhar a linguagem com a finalidade de conseguir realizar uma reflexão geral da significação dos depoimentos dos sujeitos. Assim, uma das possibilidades de colher os dados dos sujeitos pesquisados é a entrevista estruturada.

Em suma:

Como destaca Gil (2002, p. 41), “as pesquisas envolvem, levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão”. Assim, na fase conceitual, com o objetivo de aumentar a compreensão e identificar o que os outros autores falam sobre o tema, foi realizada o estudo bibliográfico, a partir de consultas de materiais científicos publicados, constituído principalmente de livros, trabalhos acadêmicos, artigos científicos.

Já na segunda etapa, foi utilizada a abordagem qualitativa, no qual Richardson (1999, p. 80) retrata que é a metodologia que “descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 1999, p. 81).

### **3.2 Universo de coleta de dados**

Os sujeitos da pesquisa são gestoras de 3 (três) escolas de São Sebastião do Paraíso, sendo que uma escola particular, uma municipal e outra estadual para constatar, apesar do tema central estar relacionado.

- Unidade amostral: 03 gestoras entrevistadas.
- Abrangência geográfica: São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais.
- Período da coleta de dados: Março de 2011.

### **3.3 Instrumentos utilizados para coleta de dados**

Com uma relação de compromisso e de veracidade, cultivados entre a pesquisadora e os sujeitos, através da fala de gestoras escolares durante o

processo de entrevista foi possível levantar informações a respeito da prática do gestor e de seu papel para uma gestão democrática. A entrevista foi realizada por meio de questionário com questões abertas (vide – apêndice), sobre o tema em questão.

Optou-se pela entrevista, que está associada à observação, cuja decisão está fortemente ligada ao problema formulado: Quais são os princípios básicos de uma gestão democrática nas escolas de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais?

O tipo de entrevista é a focalizada, pois “concentra-se um tema específico”, (ACEVEDO, 2004): utilizada a entrevistadas que são gestoras em Escolas do Município em destaque

### **3.4 Procedimentos utilizados na coleta de dados**

As narrativas orais ganham maior importância, no sentido de adquirir os conhecimentos específicos em relação ao objeto de estudo. Através das palavras escritas dos sujeitos, e a análise crítica dessa linguagem, houve possibilidade de compreensão e construção de conhecimentos determinantes acerca da prática do gestor nas três escolas que foram pesquisadas em São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais.

### **3.5 Prática e desenvolvimento da gestão democrática na educação básica das escolas estaduais de São Sebastião do Paraíso**

No referencial teórico utilizado para esse trabalho possibilitou o estudo sobre a gestão escolar e a democracia, desde a origem da gestão até a junção gestão escolar/democracia que atualmente se resulta na chamada gestão democrática.

Abaixo segue os quadros que apresentam os resultados da pesquisa direcionados as gestoras do município de São Sebastião do Paraíso – MG:

<b>PESQUISA COM GESTORA DE UMA ESCOLA ESTADUAL</b>	
<b>PERGUNTAS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
1. Há quanto tempo é gestora nesta Escola e qual o seu papel na gestão democrática?	Esse é o meu 2º ano como gestora nessa escola e acredito ser a maior responsável para que haja um elo de ligação entre a escola e a comunidade. Juntos, devemos traçar metas para a melhoria da qualidade do ensino, bem como pensar nos desafios e propor formas de superá-los.
2. Segundo as orientações legais, existem perfis particulares a um gestor na atualidade. Existem diferenças entre sua atuação no início de sua carreira como gestor e suas práticas atuais? Para você o que é uma gestão democrática? Você se considera uma gestora que age democraticamente? Que atitudes comprovam isso?	Estou no início de minha carreira como gestora. Todos os dias aprendo algo novo, procuro me aperfeiçoar o tempo todo, fazendo cursos, refletindo sobre a minha prática, ouvindo e pedindo opiniões sobre meu modo de agir. O gestor de hoje em dia precisa ser um líder, tendo autoridade sem ser autoritário, saber delegar funções, pedir e ouvir opiniões de todos os envolvidos no processo educativo, procurando fazer com que todos sejam parceiros na busca (e no enfrentamento) de soluções que impedem a escola de avançar na missão de bem ensinar. Esses são alguns comportamentos/atitudes que tento apresentar/desenvolver em mim.
3. A gestão da educação escolar no Brasil, hoje, conta com um grande número de leis e outras normatizações provindas da área federal, da área estadual e municipal. Qual, em sua opinião, seria a mais importante?	A lei que a meu ver é a mais importante é a que determina que o acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo. Todos tem o direito de estudar. Entretanto, ainda nos dias de hoje, muitos pais e responsáveis não se comprometem com a matrícula e permanência das crianças na escola. A universalização do ensino já é “quase” uma realidade. Precisamos agora garantir padrões maiores/melhores de qualidade.
4. Para que o sistema	Acredito que esses fatores acontecem, senão em

<p>educacional funcione satisfatoriamente com a devida qualidade em contínuo crescimento, o fator principal seriam os professores, orientadores, supervisores, coordenadores trabalharemos com o gestor educacional e participaremos ativamente na formulação de conteúdos, na escolha de métodos e meios de ensino, assim como no funcionamento de cada escola?</p>	<p>todas, pelo menos na maioria das escolas (em maior ou menor intensidade). O que falta é intensificar essa parceria. O gestor e sua equipe precisam ser protagonistas no processo educativo, mas a escola precisa encontrar bom parceiros na sociedade, afinal, a educação é responsabilidade de todos.</p>
<p>5. Nesta instituição, o professor e você investigam como as crianças vivem, seus gostos, suas experiências com a aprendizagem, através de reuniões realizadas com a família e se possível individualmente com os pais?</p>	<p>A escola possui mais de 500 alunos. Conhecer gostos, experiências, modo de vida de todas demanda tempo. A convivência no dia a dia com as crianças faz com que as conheça, não profundamente, como gostaríamos, mas a todo momento convidamos/solicitamos a presença de pais aqui na escola. Nesse momento, o foco principal da convivência são os filhos e os fatos que desencadeiam seu comportamento.</p>
<p>6. Qual a importância para a comunidade escolar uma gestão escolar estruturada em embasamentos democráticos? A Escola que vivencia o processo da democratização deve ter, nesse processo, a participação das famílias? Por quê?</p>	<p>A comunidade escolar deve enxergar a escola como parceira na educação. A vida escolar precisa ser reconhecida e compartilhada com a sociedade. A participação da família na vida escolar do aluno demonstra interesse, valorização, engajamento, comprometimento com os propósitos da educação. Essa parceria possibilita o atendimento às necessidades e às expectativas que a sociedade tem em relação à educação que a escola oferece.</p>



<b>PESQUISA COM GESTORA DE UMA ESCOLA MUNICIPAL</b>	
<b>PERGUNTAS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
1. Há quanto tempo é gestora nesta Escola e qual o seu papel na gestão democrática?	Estou nesta escola há 19 anos, desempenhando funções administrativa e pedagógica.
2. Segundo as orientações legais, existem perfis particulares a um gestor na atualidade. Existem diferenças entre sua atuação no início de sua carreira como gestor e suas práticas atuais? Para você o que é uma gestão democrática? Você se considera uma gestora que age democraticamente? Que atitudes comprovam isso?	<p>No início de minha carreira ditava normas a serem cumpridas, mas sempre procurava dentro do contexto educacional atender às necessidades do momento, tendo em mãos um planejamento que norteava todas as ações.</p> <p>Hoje tem-se uma abertura maior, no que se refere a projetos, questionamentos, ações, envolvimento de todo pessoal da escola, das famílias e a comunidade para fazer escolhas e concretizar idéias, visando sempre a qualidade do ensino, de fazer de cada um, um vencedor em todos os aspectos.</p> <p>Me considero uma iniciante nas ações democráticas.</p> <p>Atitudes que passaram fazer parte do meu comportamento com mais frequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ouvir mais;</li> <li>- aceitar questionamentos;</li> <li>- falar menos;</li> <li>- conduzir com sutileza as idéias;</li> <li>- incentivar a busca de conhecimento e competência.</li> </ul>
3. A gestão da educação escolar no Brasil, hoje, conta com um grande número de leis	Leis são necessárias.

<p>e outras normatizações providas da área federal, da área estadual e municipal. Qual, em sua opinião, seria a mais importante?</p>	
<p>4. Para que o sistema educacional funcione satisfatoriamente com a devida qualidade em contínuo crescimento, o fator principal seriam os professores, orientadores, supervisores, coordenadores trabalharem com o gestor educacional e participarem ativamente na formulação de conteúdos, na escolha de métodos e meios de ensino, assim como no funcionamento de cada escola?</p>	<p>A proposta curricular do sistema educacional é de qualidade. O que falta – profissionais com competência, comprometidos com a missão de educar.</p>
<p>5. Nesta instituição, o professor e você investigam como as crianças vivem, seus gostos, suas experiências com a aprendizagem, através de reuniões realizadas com a família e se possível individualmente com os pais?</p>	<p>Cada criança trás uma carga genética atrelada ao meio em que vive. Reuniões, pesquisas são feitas. Mas mudanças não são visíveis, pois depende de muitos fatores: político, econômico, social, familiar.</p>
<p>6. Qual a importância para a comunidade escolar uma gestão escolar estruturada em embasamentos democráticos? A Escola que vivencia o</p>	<p>Sim. A família, a comunidade escolar são molas propulsoras do sistema educacional. Este sistema só existe em função de proporcionar uma formação “homem”.</p>

<p>processo da democratização deve ter, nesse processo, a participação das famílias? Por quê?</p>	
---	--

### **3.5.1 A aceitação da gestão democrática nas escolas de São Sebastião do Paraíso**

Todas as 3 (três) entrevistadas disseram que agem democraticamente: uma por ser novata (2 anos de gestão) nessa função age desde o início pelo fato de já ter chegado no auge de todo o movimento para se ter uma escola democrática, a outra se declara uma iniciante apesar de seus 19 (dezenove) anos de experiências na Educação justificando que somente a alguns anos o processo da democratização chegou às escolas com maior força, e a terceira se diz aberta a tudo que envolva democracia dentro de seu posto, mesmo se portando, às vezes, como uma administradora que confronta. Abaixo os relatos das 3 (três) gestoras:

A gestora da Escola Estadual disse que “o gestor de hoje em dia precisa ser um líder, tendo autoridade sem ser autoritário, saber delegar funções, pedir e ouvir as opiniões de todos os envolvidos no processo educativo, procurando fazer com que todos sejam parceiros na busca de soluções que impedem a escola de avançar na missão de bem ensinar. Esses são alguns comportamentos/atitudes que tento apresentar/desenvolver em mim”.

A gestora que possui 19 (dezenove) anos de desempenho em funções administrativas e pedagógicas, e atualmente atua numa Escola Municipal contou que: “No início de minha carreira ditava normas a serem cumpridas, mas sempre procurava dentro do contexto educacional atender às necessidades do momento, tendo em mãos um planejamento que norteava todas as ações. Hoje se tem uma abertura maior, no que se refere a projetos, questionamentos, ações, envolvimento de todo pessoal da escola, das famílias e a comunidade para fazer escolhas e concretizar idéias, visando sempre a qualidade do ensino, que de cada aluno um vencedor em todos os aspectos. Me considero uma iniciante nas ações

democráticas. Atitudes que passaram a fazer parte do meu comportamento com mais frequência:

- ouvir mais;
- aceitar questionamentos;
- falar menos;
- conduzir com sutileza as idéias;
- incentivar a busca de conhecimentos e competência”.

E a gestora da Escola particular se declarou ser 90% democrática, os 10% fica por conta de seus erros e “confrontos de idéias” com os outros profissionais que atuam na mesma instituição que ela. Eis seu relato: “Eu sempre fui muito “mandona”, mas descobri que isso não me trazia coisas boas, como uma boa união com minha sócia aqui da Escola, com os professores, com o orientador, com os próprios alunos. Assim, resolvi mudar, me políciei e hoje posso dizer que sou uma gestora que age democraticamente, apenas me esbarro em idéias que percebo que não são acréscimos de evolução para a Escola. Hoje sento com todos e conversamos sobre cada ponto que achamos que falta ser melhor planejado, melhor esquematizado. Procuramos sempre que podemos contarmos nossas vivências com os alunos para que uma possa estar auxiliando a outra por meio de suas experiências, mas sem haver críticas e nem má vontade e sim respeito, perseverança e solidariedade umas com as outras, não importando o cargo que exerçam.

O autor Sarramona (2003), fundamenta os dizeres acima das entrevistadas: “Educar em e para a democracia significa ser agente ativo da sua realização, empenhar-se pessoalmente nela para conseguir êxitos individuais e de grupo; significa criar nos estabelecimentos e meios educativos as condições que tornam possível a vivência e a prática dos valores que caracterizam a democracia”.

A relação educativa é uma relação política, por isso 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 da 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.

### 3.5.2 Os projetos nesse tipo de gestão

A gestora entrevistada da escola estadual destacou que dentro das ações previstas pela Escola no sentido de aprendizagem dos alunos, destacam-se a oferta de oficinas de dança, teatro e artes plásticas para os alunos. Além de que com o “bazar” realizado no final de ano com os funcionários e pais das crianças vendeu-se e ganhou-se dinheiro para a instituição, as crianças aprenderam a realizarem compras a praticar o comércio, como a voltarem troco, pagar, receber dinheiro no seu dia-a-dia

Já o “Projeto: Minha Hortinha” foi iniciado com objetivo de ter uma horta para trabalhar com as crianças em todos os sentidos, embasando-se nas Disciplinas de Ciências, Matemática, Português. Ciências ao se plantar, conhecer o que se estava plantando, como a água faz bem para as plantas, como a terra bem cuidada é de extrema importância para o cultivo das plantas. Matemática ao ser feito o plantio, quantas mudas em cada fileira, em cada canteiro, a distância de uma para com a outra. Português ao ser registrado tudo que se aprendeu na “horta” através de produção de textos, ditados, cartazes. Através do projeto da “horta” que tem até hoje, ainda é trabalhado com as crianças receitas elaboradas com os produtos colhidos nela. Cada etapa da “receita” vai sendo registrada através de fotos e/ou desenhos. Nesse registro consta o que foi colhido, passando pelas etapas do lavar, descascar, cortar, experimentar, até chegar à finalização da receita. A receita é escrita juntamente com as crianças para a identificação das palavras e a lógica textual. Em seguida, montou-se um pequeno livro, ilustrado com todas as etapas do processo que foram sendo registradas durante a execução. Cada um tem a sua cópia. É realizada também a montagem de uma feirinha onde o professor assume o papel de vendedor e as crianças de compradores, posteriormente invertem-se os papéis.

Segundo Libâneo (2004, p. 145),

[...] as atitudes os conhecimentos o desenvolvimento de habilidades na formação do gestor da educação são elementos cruciais para o funcionamento da educação escolar. O estudo realizado ressalta a importância e necessidade de um maior aprofundamento e conhecimento por parte da comunidade escolar no que se refere à organização da gestão do trabalho pedagógico na escola pública

frente aos princípios de gestão democrática. O trabalho com projetos constitui a identidade de cada Escola e é, sem dúvida, o instrumento primordial que permite uma gestão democrática

Há também projetos convertidos a passeios do professor com as crianças, nos quais realizam a produção de estórias após os mesmos onde contam: onde, como e quando vão, quem vai e elaboram livrinhos para as séries anteriores lerem. E assim, realizam bilhetes para as mães, pais e as outras salas da Escola, comunicando o evento da entrega do livrinho. Na festa da demonstração do livrinho, as crianças realizam dramatização da estória.

Em todos os projetos sempre a Escola está reunida por meio de professores, orientador, supervisor e toda a comunidade. “Eu como gestora faço questão de que todos participem e estejam integrados. Ajudo em todos os projetos, por meio de idéias, colocando a mão na massa também e abrindo com simpatia as portas da Escola para todos os participantes.

A segunda entrevistada disse que por trabalhar com uma Escola Municipal de periferia, enfrenta algumas dificuldades no sentido financeiro ao elaborar e ser trabalhado um projeto. A gestora reconhece que existe muito a ser feito, e está aberta a construção de toda gama de atribuições que lhe são conferidas. Nesse sentido, com ajuda de professores, orientador e supervisor busca primeiramente integrar os alunos em atividades significativas. Assim ela disse: “os grandes problemas encontrados são alunos com problemas de aprendizagem, agressividade e sem vontade de estudar. Desta forma, a escola está sempre realizando projetos embasados em refletir sobre o tema, podendo-se constatar a importância de desenvolver a investigação e o raciocínio na vida e na prática humana proporcionando a produção de novos conhecimentos. Assim todos os profissionais da Escola sempre trabalham com projetos que frisam que os alunos têm direitos fundamentais, como destacado no Quadro abaixo:

<b>TRABALHANDO COM PROJETOS</b>
- Ensinar e trabalhar os alunos mostrando a eles que possuem direitos como cidadãos, bem como os familiares deles, possuem direitos básicos, algumas vezes “esquecidos” no cotidiano.
- No caso das crianças, em especial, é direito delas a proteção contra toda e qualquer forma de maus-tratos ou outras violências.

O professor estimula a participação coletiva dos alunos na sala de aula:

- Há numerosas situações de sala de aula que exigem a tomada de decisões conjuntas entre professor, alunos, gestão. É o caso das regras de convívio no dia-a-dia.
- Nessas ocasiões, o professor envolve todos os alunos na discussão sobre o que se deve e o que não se pode fazer. É sempre produtivo contar com a colaboração deles do que impor uma lista de “deveres”.
- O professor, quando surgem conflitos entre os alunos, o que é normal, usa novamente o recurso da discussão do problema com a sala e investiga, junto com eles, quais as melhores alternativas para uma boa solução. Em suma, estimula ao máximo a participação ativa dos alunos no que se refere às decisões coletivas, pois é o início de uma vida cidadã.

**Quadro 7** : Trabalhando com projetos

**Fonte:** Própria.

A Filosofia da Escola segue as determinações à risco estabelecidas pela Leis de Diretrizes e Bases, além do Estatuto da Criança e do Adolescente”.

E por último, a gestora da Escola particular novamente enfatiza que sua gestão é democrática resultando numa aprendizagem coletiva: “a família e escola com a ajuda da enriquecedora interação de outros profissionais de diferentes níveis ajudam a apresentar maneiras construtivas de trabalhar conjuntamente. O contato entre as escolas e as famílias transcendem o nível de exigência administrativa para converter-se em um instrumento que melhore e facilite a tarefa educativa dos pais e dos professores. É maravilhoso observar que em qualquer projeto, desde o mais simples até o mais detalhado, os pais estão presentes aprendendo e passando o que sabem para as crianças. Um belo exemplo: foi a criação de pratos no Projeto “Horta que te quero, horta”, onde os pais trouxeram para a instituição receitas de pratos que pudessem elaborar com hortaliças, verduras e legumes da horta. Desta forma, foram escolhidos pais de todas as salas para que competissem entre eles em um campeonato dos pais com receitas nutritivas, saborosas, além da decoração do prato. Foi um dia muito proveitoso, em que as crianças se divertiram ao verem os pais realizando belíssimos pratos feitos por eles próprios, como se eles voltassem a ser crianças, competindo e conseqüentemente deixando os filhos felizes em vê-los participando, interagindo. Esta é a verdadeira aprendizagem coletiva. É exatamente esse o propósito de uma gestão democrática: todos unidos em prol de uma belíssima Educação para todos”. E a gestora continua dizendo: “Acredito que esses fatores acontecem senão em todas, pelo menos na maioria das escolas (em maior ou menos intensidade). O que falta é intensificar essa parceria. O gestor e sua

equipe precisam ser protagonistas no processo educativo, mas a escola precisa encontrar bons parceiros na sociedade, afinal, a educação é responsabilidade de todos”.

Para Bassedas (1999),

[...] a participação das famílias pode ser benéfica para a escola pelos seguintes motivos: aproxima os dois mundos – o da família e o do centro – favorecendo aprendizagens mútuas, nas quais cada pessoa pode trazer uma experiência., um saber, uma maneira de fazer diferente e enriquecedora. Em qualquer caso, a pertinência, o tipo e a magnitude da participação deve ser cuidadosamente analisada e discutida pelo conjunto dos professores e gestor, ao mesmo tempo que convenientemente enquadrada no projeto pedagógico da escola.

A concretização dos projetos de todas as escolas acima destacam-se pela compreensão de que as práticas pedagógicas são sociais e políticas e de que se trata de educar para a democracia. Na ação da educação, educadores e educandos estabelecem uma determinada relação com o trabalho que fazem, ensinar e aprender; e a natureza dessa relação pode conter, em maior ou menor medida, os princípios democráticos.

### **3.5.3 A participação da comunidade**

Ao questionar a gestora da escola estadual sobre a participação da comunidade junto a escola, ela relatou o seguinte: “A escola possui mais de 500 (quinhentos) alunos. Conhecer gostos, experiências, modo de vida de todas demanda tempo. A convivência no dia a dia com as crianças faz com que as conheçamos não profundamente como gostaríamos, mas a todo momento convidamos/solicitamos a presença de pais aqui na Escola. Assim, nesse momento, o foco principal da conversa são os filhos e os fatos que desencadeiam seu comportamento”. “Portanto, a comunidade escolar deve enxergar a escola como parceira na educação. A vida escolar precisa ser reconhecida e compartilhada com a sociedade. A participação da família na vida escolar do aluno demonstra interesse, valorização, engajamento, comprometimento com o propósito da educação. Essa



parceria possibilita o atendimento às necessidades e as expectativas que a sociedade tem em relação à educação que a escola oferece”.

A gestora da Escola Municipal destacou que o trabalho com a comunidade é muito bom, “há sempre abertura para atendê-los da melhor maneira possível, procura-se fazer sempre reuniões com palestras tais como, dentista, fono, nutricionista além das reuniões pedagógicas para que eles se sentam mais animados para comparecer. Os conflitos entre pais são resolvidos de maneira bem flexível só em caso grave é que envolve assistente social do mais é comigo e com todos os educadores da Escola. Atualmente, a comunidade escolar tem voz e voto, atuando na co-gestão da escola. A legislação não vem de uma imposição, mas da necessidade de um projeto de governo. Não se pode deixar a comunidade de fora nas decisões sobre os rumos da escola. Desta forma, na Escola que trabalho, a comunidade pode controlar, avaliar, deliberar e também atuar como agente mobilizador”.

Em relação a entrevista realizada pela gestora da Escola particular, a mesma revelou que: “Na gestão escolar não existe Associação de Pais e Mestres e nem um Colegiado Escolar, porém os pais participam constantemente da vida escolar das crianças através de reuniões e questionamentos com a direção e professores. Os pais também, sempre que possível, disponibilizam auxílio ou algum trabalho voluntário, contribuindo assim para bom funcionamento, trabalho e desenvolvimento de todos. Há a criação de um canal aberto para que suas ações sejam transparentes e que toda a comunidade escolar saiba o que está acontecendo de fato. Acredita-se que democracia se constrói com participação, agregando as necessidades a ações, que otimizem o processo dentro da instituição de ensino. Dentro das ações previstas pela Escola no sentido de aprendizagem dos alunos, destacam-se a oferta de oficinas de dança, teatro e artes plásticas para os alunos. Além de que com o “bazar” realizado no final de ano com os funcionários e pais das crianças da Escola houve uma interação bem gostosa entre comunidade/escola. Todo esse processo é uma gostosa aprendizagem realizada com toda a escola e comunidade, ou seja, a responsabilidade pela aprendizagem escolar das crianças é igualmente dividida entre gestor, professores, alunos, educadores não-docentes e a família. A Escola acredita que a formação integral é fundamental para a realização plena do sujeito e o sentido de pertencimento, de grupo, aspectos esses fundamentais em uma sociedade que muitas vezes atropela e massifica o sujeito. A convivência social

deve ser levada em conta, pois o compartilhamento, a democracia e a construção de um mundo justo são a base de uma Educação renovada. Assim, a Escola busca alternativas que normalmente funcionam bem, como por exemplo, a realização de fóruns ou ciclos de debates envolvendo professores, alunos, funcionários técnico-administrativos e de apoio, gestores e representantes da comunidade para discussão dos problemas e das potencialidades da escola”.

Sarramona (2003), enfatiza os dizeres acima: Os pais, responsáveis legais e morais pela educação de seus filhos, deverão ter uma participação preferencial no controle mediato dos resultados educativos. Por esta mesma razão, não de poder organizar atividades de caráter complementar das pedagógicas do respectivo estabelecimento escolar, sempre conformes com as metas educativas institucionais.

#### **3.5.4 A qualidade de ensino: avaliações censitárias, diagnósticas e internas**

Todas as gestoras não concordaram em responder sobre avaliação censitária, pelo fato de sentirem que poderiam estar comparando resultados. Quanto a avaliação diagnóstica, realizada durante o planejamento ou no início de uma etapa e a avaliação interna que é realizada pelos próprios membros da equipe de uma unidade todas disseram que realizam conforme vão planejando juntamente com os outros profissionais da instituição que trabalham, ou seja, todo é feito em equipe, de comum acordo.

#### **3.5.5 A problemática ainda existente no processo de ensino paraisense**

Para a gestora da escola estadual, “a escola está ciente que existem muitos aspectos a serem trabalhados para que todos os propósitos aconteçam realmente no entorno. São vários os desafios, pois construir algo que mobilize os sujeitos não é tarefa fácil. É isso que deve alavancar todo o processo: o desejo de desacomodar o que está estabelecido, de transformar o que está posto, estabelecido. Todos da

escola e da comunidade devem fazer seu caminho. O processo é mais significativo muitas vezes que o produto final. O mais importante também é identificar a responsabilidade sobre cada um dos encaminhamentos feitos, isto é, quem é o responsável pela implementação da medida proposta, e conseqüentemente um cronograma para o desenvolvimento dessas ações, que seja possível para a escola”. Quanto a outras escolas a gestora não quis comentar.

A gestora da Escola Municipal destacou que ainda existe sérios problemas no ensino paraisense, pois segundo sua opinião “o gestor de escola é o elemento de ligação essencial entre a escola e o seu meio mais próximo: a escola situa-se no centro de uma comunidade educacional e esta não restringe apenas aos professores, profissionais da Educação, mas também a família e a comunidade como um todo. A escola é isso, um aglomerado de indivíduos a postos para ajudar seus filhos, seus alunos, seus educandos. Essa deve ser a verdadeira escola, mas que em muitas escolas desse Município ainda não ocorre esse processo, ou mesmo o processo ainda é lento”.

Segundo Degani (2005) a escola deveria possuir algumas propostas para o desenvolvimento de uma reunião com os pais:

- dramatizar comportamentos inadequados das crianças;
- levantar e discutir situações que afligem os pais;
- trabalhar com pequeno texto, para que os pais opinem sobre o assunto;
- permitir que os pais falem de suas vivências com seus filhos e troquem experiências;
- listar comportamentos adequados e inadequados dados pelo coordenador: cada pai caracteriza seu filho;
- descrever situações de dificuldade e pedir aos pais sugestões de como reagiriam com uma criança assim;
- ler um livro de histórias infantis e discutir com os pais o significado ou a mensagem do texto e, em seguida transpor para as vivências das crianças;
- trabalhar com desenhos: desenhar seu filho, falar sobre ele (desenhar sua família, o futuro do seu filho, falar sobre seus desejos etc);
- convidar um especialista para falar sobre um assunto que seja de interesse dos pais.

E a gestora da escola particular retrata também que muitas escolas paraisenses possuem uma enorme fenda no quesito democracia. É que para ela, “ qualquer que seja o tipo de sistema escolar, a função da gestão aparece em uma

nova perspectiva global, como a de provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor de escola já não é apenas um administrador, gestor: ele deve ser também um inovador, não só porque é o pólo integrador de todos os demais indivíduos pertencentes a instituição escolar, mas também porque é o elemento determinante da eficácia da ação educativa. E esse fato fica a desejar muitas vezes no ensino de algumas instituições educacionais paraisense”.

## CONCLUSÃO

Viu-se no presente trabalho, que a educação para ser satisfatória e democrática deve-se ter como hábito buscar soluções aceitáveis para todos os implicados, sem excluir sequer a possibilidade de não achar a solução para todos os possíveis conflitos e acima de tudo que a gestão escolar possa pensar também nas situações em que não se persegue nenhuma solução, como é o caso da confrontação entre idéias.

A estratégia pedagógica para uma gestão democrática encaixa-se no diálogo, principalmente naquele que professores/alunos/comunidade/gestor/educadores sempre estão criando oportunidades de realizarem entre si.

O processo educativo não pode, portanto, limitar-se a dar respostas aos interesses manifestados dos educandos, mas sim deve fomentá-los, deve procurar que surjam naqueles que os não têm. Alunos e suas famílias, comunidades locais e regionais compõem o grande quadro de responsáveis pela educação.

É importante dizer que o papel principal de um gestor democrático é saber acompanhar os fatores restritivos e tentar ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu potencial pleno e a se tornar instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes.

E pelo que foi observado pela pesquisa realizada com três gestoras de escolas estadual, municipal e particular do Município de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais, constatou-se que todas praticam uma gestão democrática, ou que pelo menos tentam pelos princípios que elas foram destacando nas respostas das questões da pesquisa realizada pela autora do presente trabalho. Todas disseram que planejam em conjunto com professores e educadores projetos, brincadeiras,

atividades, ou mesmo resolvem problemas internos da escola. E que a socialização entre alunos, comunidade e escola está sempre presente por meio de projetos, palestras, reuniões, datas comemorativas, enfim que para elas a família e comunidade são instituições motivadoras do sistema educacional democrático e esse sistema somente existe com muita paciência, dedicação, vontade de trabalhar em prol de uma Educação para todos de igualdade e rica em valores.

Mas, apesar de tudo, de toda a luta, o ensino paraisense ainda enfrenta muitas dificuldades, pois para as entrevistadas ainda há instituições no município que estão aquém de uma gestão democrática, ou seja, permanecem nos dogmas tradicionais, ditadores e acima de tudo pobres em socialização, união, respeito para com os alunos e professores.

Entretanto, a democracia deve e tem que penetrar cada vez mais na educação, pois com um gestor democrático como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares este objetivo se efetiva mais rapidamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. Dicionário jurídico brasileiro acquaviva. São Paulo: Jurídica, 1995.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. Estrutura e funcionamento do ensino. São Paulo: Avercamp, 2004.

CHAUÍ, Marilena. Convite à filosofia. 8.ed. São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Moderna, 1980.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em: 3 mar. 2011.

COSTA, Vera Lúcia Cabral. Gestão educacional e descentralização novos padrões. São Paulo: Cortez, 1997.

CUNHA, P. O desenvolvimento do novo modelo de administração e gestão das escolas: desvios e aprofundamentos. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 1995.

FERRÃO, Maria Eugênia *et al.* O Saeb — Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz. Revista Brasileira de Estudos de População. V.18, n. 1/2., jan./dez., 2001.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf?sequence=1)> Acesso em: 3 mar. 2011.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão escolar: teoria e prática. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004

LÜCK, Heloísa. Padrões de competência para as funções de diretor escolar. Revista Gestão em Rede. n. 90, nov., 2008.

\_\_\_\_\_. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. São Paulo: Vozes, 2007.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Guiomar Namó de. Ofício de professor: aprender mais para ensinar melhor. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2003.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

NOGUEIRA, Ticiane. O Novo Plano Nacional de Educação 2011-2020. Disponível em: <<http://mais.uol.com.br/view/9s76h87p5qcj/o-novo-plano-nacional-de-educacao-20112020-0402993560D0B99307?types=A&>>. Acesso em 08 mar. 2011

NÓVOA, Antônio. Os professores e a sua formação. Portugal: Dom Quixote, 1997.

PARENTE, Francisca Francirene Tomaz. Uma atividade que requer ética e competência. Revista Gestão em Rede. n. 90, nov., 2008.

PARENTE, Marta Maria de A.; LÜCK, Heloísa. Mapeamento de estruturas de gestão colegiada em escolas dos sistemas estaduais de ensino. Em aberto. Brasília, v.17, n. 86, fev/jun. 2008.

PILETTI, Nelson. Estrutura e funcionamento do ensino de 1º grau. São Paulo: Ática, 1991.

RICCI, Rudá. Gestão. Maio, 2008. Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/index.asp?id\\_projeto=27&ID\\_OBJETO=30309&tipo=ob&cp=000000&cb=&n1=&n2=Biblioteca%20Virtual&n3=Temas%20Educacionais&n4=&b=s](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/index.asp?id_projeto=27&ID_OBJETO=30309&tipo=ob&cp=000000&cb=&n1=&n2=Biblioteca%20Virtual&n3=Temas%20Educacionais&n4=&b=s)> Acesso em: 3 mar. 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Terezinha Azeredo. Ética e competência. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. História da Educação no Brasil (1930/1973). 25.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.



SANDER, B. Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Autores Associados, 2003.

SARRAMONA, Jaume. Como entender e aplicar a democracia na escola. Lisboa: Plátano, 2003.

SAVIANI, D. Escola e democracia. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, Maria Cecília Pereira. A paixão de formar: da psicanálise à educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

VALERIEN, Jean. Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 7. ed. São Paulo: Cortez: UNESCO; Ministério da Educação e Cultura, 2001.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

VIEIRA, Alexandre Thomaz *et.al.* Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2006.

## **ANEXO**

## ANEXO 1 - As metas que compõem o Plano Nacional de Educação 2011-2020:

Meta 1: Universalizar, até 2016, o atendimento escolar da população de 4 e 5 anos, e ampliar, até 2020, a oferta de educação infantil de forma a atender a 50% da população de até 3 anos.

Meta 2: Criar mecanismos para o acompanhamento individual de cada estudante do ensino fundamental.

Meta 3: Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos e elevar, até 2020, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85%, nesta faixa etária.

Meta 4: Universalizar, para a população de 4 a 17 anos, o atendimento escolar aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação na rede regular de ensino.

Meta 5: Alfabetizar todas as crianças até, no máximo, os 8 anos de idade.

Meta 6: Oferecer educação em tempo integral em 50% das escolas públicas de educação básica.

Meta 7: Atingir as médias nacionais para o Ideb já previstas no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)

Meta 8: Elevar a escolaridade média da população de 18 a 24 anos de modo a alcançar mínimo de 12 anos de estudo para as populações do campo, da região de menor escolaridade no país e dos 25% mais pobres, bem como igualar a escolaridade média entre negros e não negros, com vistas à redução da desigualdade educacional.

Meta 9: Elevar a taxa de alfabetização da população com 15 anos ou mais para 93,5% até 2015 e erradicar, até 2020, o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% a taxa de analfabetismo funcional.

Meta 10: Oferecer, no mínimo, 25% das matrículas de educação de jovens e adultos na forma integrada à educação profissional nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio.

Meta 11: Duplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta.

Meta 12: Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta.

Meta 13: Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores. Sete estratégias.

Meta 14: Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores. Nove estratégias.

Meta 15: Garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios, que todos os professores da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.

Meta 16: Formar 50% dos professores da educação básica em nível de pós-graduação lato e stricto sensu, garantir a todos formação continuada em sua área de atuação.

Meta 17: Valorizar o magistério público da educação básica a fim de aproximar o rendimento médio do profissional do magistério com mais de onze anos de escolaridade do rendimento médio dos demais profissionais com escolaridade equivalente.

Meta 18: Assegurar, no prazo de dois anos, a existência de planos de carreira para os profissionais do magistério em todos os sistemas de ensino.

Meta 19: Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar.

Meta 20: Ampliar progressivamente o investimento público em educação até atingir, no mínimo, o patamar de 7% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

## **APÉNDICE**

## Apêndice A – Pesquisa

**TEORIA, PRÁTICA E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
EDUCAÇÃO BÁSICA DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE SÃO SEBASTIÃO DO  
PARAÍSO****PESQUISA**

1. Há quanto tempo é gestora nesta Escola e qual o seu papel na gestão democrática?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Segundo as orientações legais, existem perfis particulares a um gestor na atualidade. Existem diferenças entre sua atuação no início de sua carreira como gestor e suas práticas atuais? Para você o que é uma gestão democrática? Você se considera uma gestora que age democraticamente? Que atitudes comprovam isso?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. A gestão da educação escolar no Brasil, hoje, conta com um grande número de leis e outras normatizações provindas da área federal, da área estadual e municipal. Qual, em sua opinião, seria a mais importante?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Para que o sistema educacional funcione satisfatoriamente com a devida qualidade em contínuo crescimento, o fator principal seriam os professores,

orientadores, supervisores, coordenadores trabalhem com o gestor educacional e participem ativamente na formulação de conteúdos, na escolha de métodos e meios de ensino, assim como no funcionamento de cada escola?

5. Nesta instituição, o professor e você investigam como as crianças vivem, seus gostos, suas experiências com a aprendizagem, através de reuniões realizadas com a família e se possível individualmente com os pais?

6. Qual a importância para a comunidade escolar uma gestão escolar estruturada em embasamentos democráticos? A Escola que vivencia o processo da democratização deve ter, nesse processo, a participação das famílias? Por quê?