

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

NOEMI MARIA DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:
O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR E OS NOVOS DESAFIOS
PARA UMA GESTÃO DE E COM QUALIDADE**

São Leopoldo

2015

NOEMI MARIA DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:
O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR E OS NOVOS DESAFIOS
PARA UMA GESTÃO DE E COM QUALIDADE**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Iuri Andréas Reblin

São Leopoldo

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48g Oliveira, Noemi Maria da Conceição
Gestão democrática da educação : o trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de e com qualidade / Noemi Maria da Conceição Oliveira ; orientador Iuri Andréas Reblin. – São Leopoldo : EST/PPG, 2015.
73 p. ; 31 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2015.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Democratização da educação. 3. Liderança educacional. I. Reblin, Iuri Andréas, 1978- . II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

NOEMI MARIA DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:
O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR E OS NOVOS DESAFIOS
PARA UMA GESTÃO DE E COM QUALIDADE**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 11 de dezembro de 2015

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Remí Klein – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Direciono o presente trabalho a todos que estão envolvidos com a educação e com o processo educacional em busca de uma gestão de forma democrática para a troca de experiências, conhecimentos e construção de cidadania do nosso sistema educacional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus,
pelo dom da vida e pela oportunidade de mais uma conquista tão sonhada,
tanto profissional quanto pessoal;

A meus filhos e netos,
pela compreensão da minha ausência
e pelo incentivo nos momentos em que eu me senti fragilizada,
devido ao cansaço pela jornada tripla de trabalho;

Aos amigos, de turma, que conquistei, os quais jamais serão esquecidos.
Sinto que cada um está nas entrelinhas do meu Trabalho Final;

Aos professores que passaram por uma história de estudo,
na qual deixaram marcas que não de permanecer. A estes, agradeço os momentos
de reflexão e estímulo por meio das atividades e aulas ministradas;

Agradeço, em especial, ao meu professor orientador, Dr. Iuri Andréas Reblin,
Que, com sabedoria, tolerância e paciência tornou esse trabalho possível,
pois forneceu-me condições de bem executá-lo.

Estou muito feliz por ter o senhor como meu orientador.

Meu muito obrigada!

Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um carregando um pão, e, ao se encontrarem, eles trocam os pães, cada homem vai embora com um. Porém, se dois homens vêm andando por uma estrada cada um carregando uma ideia, e, ao se encontrarem, eles trocam as ideias, cada homem vai embora com duas. Sempre que possível troque ideias, elas esclarecem, acrescentam, ajudam, evoluem... ainda que você não precise, servirão para o outro.

Ditado Chinês.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o perfil do gestor no âmbito escolar, desencadeado pela gestão democrática na perspectiva do envolvimento da ação coletiva. O referencial teórico aborda o contexto histórico da organização escolar desde a LDB 5.692/71 e a LDB 9.394/96, onde segue de uma análise dos referidos acontecimentos e das propostas. Traz apontamentos da Constituição de 1988 e uma visão da escola tradicional, na qual o professor era considerado o detentor do saber. Aborda também a organização no espaço escolar e sua contribuição para formação do indivíduo, preocupando com a sua inserção no meio social. Faz referência ao Projeto Político Pedagógico como parte integrante da gestão democrática e a participação efetiva dos envolvidos na realização desse processo, além de destacar os pontos facilitadores e dificultadores encontrados na implementação da gestão democrática nas escolas, verificando como os novos gestores são vistos sob a ótica dos docentes na efetivação do trabalho compartilhado, após a consolidação desse processo. A pesquisa busca entender a evolução na mudança da nomenclatura de diretor para gestor, conceituando sua função para uma ação mais humanizadora, sem se esquecer das práticas à luz das leis que regem a educação. A abordagem utilizada para a realização desta pesquisa é de natureza quantitativa/qualitativa. Para tanto, fizeram parte da pesquisa vários autores renomados na área, dentre eles: Naura S. Carapeto Ferreira; José Carlos Libâneo e Heloísa Lück. Conclui-se que um dos pontos importantes é a busca em esclarecer os pontos em comum entre gestão e liderança em uma equipe tanto no individual quanto no coletivo.

Palavras-chave: Gestão. Democracia. Planejamento. Liderança.

ABSTRACT

The goal of this study is to analyze the profile of the administrator in the school environment, initiated by the democratic administration from the perspective of involvement in collective action. The theoretical referential deals with the historical context of school organization as of the LDB [Law] 5.692/71 and the LDB 9.394/96, and continues with an analysis of the referred happenings and proposals. It presents notes on the Constitution of 1988 and a vision of the traditional school in which the professor was considered the one who had the knowledge. It also deals with the organization of the school space and its contribution to the formation of the individual concerning itself with their insertion in the social environment. It makes reference to the Pedagogical Political Project as a part of the democratic administration and the effective participation of those involved in carrying out this process, besides pointing out the facilitating and the impeding points encountered in the implementation of a democratic administration in the schools verifying how the new administrators are seen from the perspective of the teaching staff in the realization of the shared work after the consolidation of this process. The research seeks to understand the evolution in the change of nomenclature from director to administrator or manager, conceptualizing this role toward a more humanizing action, without forgetting the practices in light of the laws which rule education. The approach used for carrying out this research is of a quantitative/qualitative nature. Thus, various renowned authors were researched such as: Naura S. Carapeto Ferreira; José Carlos Libâneo and Heloísa Lück. We conclude that one of the important points is the quest to clarify the points in common between administration and leadership in a team both individual as well as collective.

Keywords: Administration/management. Democracy. Planning. Leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	17
1 CONTEXTO HISTÓRICO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR A PARTIR DAS LDBs DE 1971 E 1996	23
1.1 Notas históricas sobre a educação na perspectiva da organização escolar	23
1.2 A gestão democrática nas LDB's 5.692/71 e 9.394/96	31
2 ORGANIZAÇÃO ESCOLAR A PARTIR DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	35
2.1 Educação democrática: notas introdutórias	35
2.2 Finalidade da educação democrática	43
2.3 Mudanças da nomenclatura do diretor para o gestor escolar e sua formação	45
2.4 O trabalho participativo e o planejamento nas escolas brasileiras.....	46
2.5 Movimentos do docente na gestão democrática e a escola como responsável pela liderança e formação do aluno	51
3 O PERFIL DO GESTOR NA EDUCAÇÃO E OS FATORES QUE FAVORECEM E INTERFEREM NA GESTÃO COMPARTILHADA	57
3.1 Fatores que facilitam e dificultam na implantação da gestão compartilhada	59
3.2 Pontos em comum entre gestão e liderança	62
3.3 Inovações na gestão democrática.....	64
3.4 Expectativas do gestor democrata na organização escolar	65
CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS	69

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa traz um estudo inserido em um contexto de formação e atuação do gestor escolar, dando ênfase à gestão democrática, envolvendo diretores, vice-diretores, supervisores e demais componentes que compõem a equipe gestora. O modelo democrático de gestão abrange o exercício de tomada de decisão, incluindo os processos de planejamento e construção do saber fazer. A pesquisa realiza um estudo sobre a gestão democrática da educação, em que será abordado o trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de e com qualidade. Fazem parte da pesquisa gestores que superam suas limitações para atender as demandas exigidas pelos organismos que compõem a sociedade brasileira, a qual está cada vez mais complexa e dinâmica.

O objetivo geral consiste em verificar os pontos positivos e negativos do gestor escolar, analisando os fatores que levam o indivíduo ao trabalho individual e coletivo. Para tanto, os objetivos específicos envolvem apresentar o contexto histórico da gestão escolar; propor alternativas para que o trabalho do gestor escolar possa alcançar a maioria inserida neste contexto social; analisar o trabalho escolar por meio de uma gestão participativa; investigar as causas e as consequências da educação que ainda é dirigida por diretores de escola e apresentar visões de autores sobre uma gestão democrática escolar para o desenvolvimento dentro do contexto em pauta.

O estudo justifica-se pela necessidade de apresentar novos desafios do gestor democrático dentro do contexto escolar, diferenciando dos demais, na perspectiva de resultados positivos para uma escola que favoreça o acesso a todos que dela necessitam. A pesquisa poderá abrir novos horizontes para um trabalho em conjunto aos que fazem parte de uma educação comprometida com o sucesso do indivíduo que será devolvido para a sociedade com uma formação promissora. O melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola é a participação envolvendo toda a comunidade escolar na tomada de decisões da organização escolar. A relação escola comunidade faz parte da estrutura organizacional na tomada de decisões em uma gestão democrática, proporcionando conhecimentos para chegar aos objetivos e às metas traçadas. Tanto Benno Sander quanto José

Carlos Libâneo defendem uma gestão democrática, com ênfase na participação de todos os envolvidos, de modo que todos se responsabilizem por colocar em prática as decisões, de modo a obter os melhores resultados, que beneficiará a todos.¹

O problema partiu da inquietação de que, quando a escola é gerida por um diretor, todas as decisões são centralizadas para si. Atualmente, esse profissional está perdendo seu espaço no âmbito educacional, devido a cobranças por um trabalho em equipe, no qual, juntos, podem tomar decisões para uma educação de e com qualidade. Partindo dessa premissa, pergunta-se: o que beneficia a Educação Escolar com a participação do gestor que tem uma visão voltada para melhoria da educação brasileira? Qual é a tarefa do gestor para que sua equipe assuma responsabilidade diante de problemas que poderão surgir no cotidiano escolar? Qual é o papel da escola hoje? Qual é o papel dos educadores e como proceder na gestão democrática escolar? O que caracteriza o gestor democrático diante da sua equipe? Todas estas questões culminam numa única pergunta central que é o problema preciso desta pesquisa, a saber, *Qual deveria ser o perfil do gestor para facultar o exercício de uma gestão escolar democrática de e com qualidade?*

A hipótese levantada parte do pressuposto de que é necessário ao gestor escolar repensar a importância do seu papel no âmbito educacional, fazendo uso dessa função por uma verdadeira equipe em prol de todos que fazem parte de uma sociedade que clama por uma educação comprometida e promissora. Se o profissional envolver todos os membros que fazem parte da sua equipe por meio de uma gestão comprometedora, a educação beneficiará com êxito a população a qual dela depende para um futuro promissor. Para verificar a consistência dessa hipótese e buscar uma resposta ao problema delineado, será realizada uma pesquisa bibliográfica, que terá como suporte a visão de autores que tem se ocupado com o tema da gestão escolar.

Uma primeira referência elementar nessa direção é a obra “Gestão da Educação: impasses, perspectiva e compromissos”,² organizada por Naura Syria Carapeto Ferreira e por Márcia Ângela da S. Aguiar. O livro traz uma abordagem

¹ Os trabalhos de Sander e Libâneo aqui referidos são, respectivamente, SANDER, Benno. *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas, SP: Autores Associados, 1995 e LIBÂNEO, José Carlos. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. SP: Cortez, 2005.

² FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). *Gestão democrática da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004.

sobre os desafios do cotidiano escolar no contexto da gestão, apontando a discussão sobre a gestão democrática da educação. Faz um apanhado sobre a gestão no ponto de vista neoliberal, a qual sofreu mudanças antes geridas por uma sociedade conservadora. Cita sobre a questão política em democratizar ou compartilhar a gestão considerando as distorções envolvidas entre ambas, consideradas como forma de sedução à organização social bem como as questões que analisam o enfoque em pauta. Aponta as irregularidades na gestão tanto referentes à valorização do ensino quanto a professores sem habilitação exigida e o excesso de alunos em sala de aula, sem condições necessárias para um aprendizado de e com excelência. Conforme uma das colaboradoras, Maria Teresa Leitão de Melo, “os valores postos na sociedade moderna do neoliberalismo explicitam e incentivam que o indivíduo, sozinho, é capaz de vencer e alcançar sucesso, desde que tenha competência suficiente para competir e ganhar dos demais”.³

Percebe-se que a afirmativa da autora vem de encontro ao reforço do trabalho coletivo, pois competência suficiente para ganhar dos demais depende da soma dos esforços de todos com objetivos comuns por resultados decisivos e satisfatórios a todos. O contexto traz dados sobre a preparação do profissional, a qualidade do ensino bem como a autoestima dos profissionais envolvidos no processo educacional que preparam os profissionais para serem inseridos em uma sociedade de igual para todos.

Uma segunda referência é a obra organizada por Dalila Andrade Oliveira, “Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos”.⁴ A coletânea faz uma abordagem sobre aspectos legais da gestão democrática diante a Constituição Federal, bem como uma crítica dos movimentos docentes, trazendo à tona pontos divergentes frente à gestão democrática sob o ponto de vista dos envolvidos no meio educacional. Os textos da coletânea trazem uma visão sobre a participação dos pais de educandos na definição das propostas educacionais contribuindo, assim, com uma gestão democrática, bem como o desafio posto aos sujeitos interessados em uma educação escolar de qualidade.

³ MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; MELO, Maria Teresa Leitão de (Orgs.). *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004. p. 252.

⁴ OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

Uma terceira referência para a realização da pesquisa é a obra “Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios”.⁵ O livro organizado por Naura Syria Carapeto Ferreira aborda sobre as modificações ocorridas e os novos desafios para a educação desde o velho princípio educativo à nova pedagogia democratizada da educação e suas possíveis estratégias para um trabalho que acata o direito e o respeito de todos envolvidos no contexto. Os textos abordam a ideia de Gramsci no tocante a conteúdos, metodologias, espaço pedagógico, atores pedagógicos e formas de controle para uma gestão democrática, dando ênfase ao espaço escolar, onde supostamente caracteriza a capacidade dos membros inseridos no contexto em pauta. Além disso, os textos da coletânea traçam exemplos de pesquisas no desenvolvimento de programas de qualidade no âmbito escolar, além de um panorama atual das questões discutidas no espaço da gestão democrática, fazendo uma reflexão a respeito da gestão escolar contemporânea.

Uma quarta referência é o livro coordenado por Marina Rodrigues Borges Acúrcio, “A Gestão da Escola”, da coleção “Escola em Ação”. A obra faz um apanhado sobre como era e como está sendo estar à frente da direção de escola. Aborda também a transformação social, científica e tecnológica na busca de mudança no modelo de escola e de seu dirigente. Conforme um dos colaboradores, Pedro Faria Borges,

A direção de uma escola, por menor que seja, não é uma função apenas pedagógica. Sei que ser professor, principalmente nos dias de hoje, também não é uma função só pedagógica, mas há uma diferença, não de natureza, mas grau. Tanto o professor quanto o diretor tem uma função administrativa muito importante, mas, enquanto aquele administra a sala de aula, este se responsabiliza pela escola como um todo. O diretor é professor de professores, ele cuida de um sistema bem mais complexo, com vários subsistemas – parte inter-relacionadas que constituem a escola.⁶

Percebe-se que, em uma gestão democrática, todos cuidam de todos, pois o trabalho é compartilhado, as tomadas de decisões fazem parte de um conjunto e não de unidade. A responsabilidade do andamento da escola não está centrada no gestor e sim no todo que é formado por uma gestão. No livro citado, Pedro Faria Borges faz uma abordagem sobre a gestão e a administração, onde a primeira não deprecia a segunda, e sim supera sua limitação de enfoque para atender às

⁵ FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

⁶ BORGES, Pedro Faria. *Gestão Escolar: Guia do Diretor em Dez Lições*. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de. *A gestão da Escola*. Porto Alegre: ArtMed, 2007, p. 17-18 (Escola em Ação; 4).

exigências atuais que estão cada vez mais complexas e dinâmicas. Faz um apanhado sobre o guia do diretor em dez lições, desde a escola como sistema até a sintonia com a realidade.

Clovis Roberto dos Santos, em seu livro, a “Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade”,⁷ traz pontos relevantes sobre o trabalho em pauta, bem como acerca da formação desse profissional da educação. Em pedagogia, por exemplo, abordam-se muitas teorias, mas tendenciosamente se esquece de abordar o cotidiano do profissional, as questões com as quais o profissional irá se deparar no dia a dia burocrático, o pedagógico e demais funções que o gestor escolar vem desempenhando. Os desafios escolares são muitos e é preciso um bom preparo para um desempenho satisfatório. Para Clovis Roberto dos Santos,

A escola que todos desejamos não deve ser uma utopia, mas uma realidade democrática e de qualidade, devidamente organizada para atender as características diferenciadas de crianças, jovens e adultos, com materiais e equipamentos suficientes.⁸

No caso citado acima, não somente materiais e equipamentos suficientes resolvem o problema da educação, mas sim professores preparados, que saibam desenvolver suas competências e suas habilidades para o bom desempenho da escola. Em outras palavras, grande parte do problema da educação se resolve também quando se tem uma equipe eficiente que compõe a gestão escolar.

Uma referência que servirá de parâmetro para esta pesquisa também é a obra coletiva de Heloísa Lück, Kátia Siqueira de Freitas, Robert Girling e Sherry Keith, “A escola participativa: o trabalho do gestor escolar”.⁹ Este livro traz estudos de casos de escolas no Brasil, trazendo à tona fatos que demonstram o esforço de uma gestão escolar na busca de melhoria na qualidade de ensino. Dentre os estudos de caso, será enfatizado a gestão democrática e o trabalho coletivo, buscando uma melhor qualidade de ensino na conquista da autonomia na forma de gestão, na qual todos os segmentos que fazem parte da comunidade escolar serão responsáveis pela construção do projeto da escola.

⁷ SANTOS, Clovis Roberto dos. *Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

⁸ SANTOS, 2008, p. 34.

⁹ LÜCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

A presente pesquisa é de natureza básica, de abordagem qualitativa, de realização exploratória e bibliográfica quanto aos procedimentos, seguindo a classificação proposta por Antônio Carlos Gil.¹⁰ Tem como meta fazer uma abordagem sobre os pontos positivos e negativos do gestor escolar, bem como seu trabalho individual e coletivo. Na visão de Ademar João Pedron “a pesquisa bibliográfica consiste no exame do conjunto de livros escritos sobre determinado assunto ou de documentos deixados por autores conhecidos ou inéditos”.¹¹

Quanto à estrutura, a organização dos dados coletados na investigação na forma de um texto dissertativo está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo desenvolve uma abordagem histórica sobre a gestão escolar, iniciando nos anos 1990, dando ênfase às políticas públicas até os dias atuais. O segundo capítulo aborda o trabalho do gestor escolar a partir da gestão democrática, buscando alternativas e os novos desafios a alcançar. O terceiro capítulo discute uma pesquisa bibliográfica sobre o perfil do gestor na educação e os fatores que favorecem e interferem na gestão compartilhada.

Não por último, destaca-se que o trabalho se insere dentro de um processo de qualificação profissional *stricto sensu* em teologia. Embora a pesquisa não discuta diretamente temas familiarizados ao campo da teologia, compreende-se que o profissional de teologia, sobretudo em instituições de ensino confessionais, é convocado a atuar como gestor escolar. Desse modo, enquanto pesquisa na área de abrangência profissional do campo teológico, o trabalho responde a um anseio profissional do teólogo ou da teóloga. Ademais, compreende-se que a teologia, enquanto saber humano, busca a humanização das relações, humanização esta que também pode encontrar ecos numa gestão democrática.

Tenha uma boa leitura!

¹⁰ GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

¹¹ PEDRON, Ademar João. *metodologia Científica*. Auxiliar do Estudo, da Leitura e da Pesquisa. 3. ed. Brasília: Edição do autor / Gráfica Redentorista, 2001. 253 p.

1 CONTEXTO HISTÓRICO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR A PARTIR DAS LDBS DE 1971 E 1996

O objetivo deste capítulo é realizar uma leitura e uma análise da organização escolar, tendo em vista as mudanças ocorridas a partir das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1971 e 1996, com ênfase na gestão democrática e no perfil do gestor escolar.

1.1 Notas históricas sobre a educação na perspectiva da organização escolar

A constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece em seu Artigo n. 205 que a educação é “Direito de todos e dever do Estado e da família”.¹² Nesse sentido, Demerval Saviani, na obra “Escola e Democracia”, lembra que estes direitos, clamados pela Constituição, são decorrentes “do tipo de sociedade correspondente aos interesses da nova classe que se consolidava no poder: a burguesia.”¹³ Neste período, e assentada em uma visão de educação tradicional, o ensino transmitido (transmissão/recepção) possuía um caráter de remediação do atraso e da ignorância do povo (proletariado), no qual o professor era o detentor do conhecimento e o aluno o receptor passivo sem participação neste processo. Marisa Faermann Eizirik e Denise Comerlato¹⁴ lembram que se exige que a professora passe boa parte do tempo exigindo das crianças silêncio, obediência e ordem, restando pouco tempo para o trabalho com atividades de ensino-aprendizagem.

Mediante esta concepção de ensino, a figura do diretor escolar era de responsável por manter a ordem, o controle e a disciplina na instituição de ensino. A administração escolar baseava-se nas *Teorias Clássicas de Administração* de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e de Jules Henri Fayol (1841-1925). A administração da educação nasceu e sobreviveu por muito tempo, tendo como base as teorias gerais da administração, seu conjunto de princípios, leis, métodos e

¹² BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federal do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 05 out. 2015.

¹³ SAVIANI, Demerval. *Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política*. 33. ed. rev. Campinas: São Paulo: Autores Associados, 2000. p.05.

¹⁴ EIZIRIK, Marisa Faermann; COMERLATO, Denise. *A escola (in)visível: Jogos de poder, saber e verdade*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1995. p. 72-86.

técnicas universais. Essas teorias eram utilizadas em qualquer setor da atividade humana. As disciplinas que formavam os cursos de administradores escolares ou gerentes eram denominadas de “Teorias da Administração Aplicadas a Educação”.¹⁵

Compreendendo que as teorias de administração nasceram para gerir empresas capitalistas e com objetivos sumariamente diferenciados dos objetivos da gerência escolar, buscava-se a construção de uma administração para os espaços escolares que contemplasse a socialização e a dimensão de uma administração, na qual a prática educativa fosse ação intrínseca de sua prática de gestão. Em 1930, a partir do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, emerge, na sociedade, a busca por condições de igualdade e democracia. A educação assume a corrente do escolanovismo. Neste novo cenário, a instituição escolar é vista como uma ferramenta de socialização, buscando construir um ensino pautado na democracia e na cooperação, embora ainda sob herança do ensino tradicional e na disciplina. Segundo Saviani “o movimento da Escola Nova pintou o método tradicional como um método pré-científico, como um método dogmático e como um método medieval.”¹⁶ De todo o modo,

[...] no entanto, essa crença que a Escola Nova propaga é uma crença totalmente falsa. Com efeito, o chamado ensino tradicional não é pré-científico e muito menos medieval. Esse ensino tradicional, que predomina ainda hoje nas escolas, constituiu-se após a Revolução Industrial e implantou-se nos chamados sistemas nacionais de ensino, configurando amplas redes oficiais, criadas a partir de meados do século XIX, no momento em que, consolidado o poder burguês, aciona-se a escola redentora da humanidade, universal, gratuita e obrigatória como um instrumento de consolidação da ordem democrática.¹⁷

Nesta visão, o papel do diretor escolar passará a ser modificado para o articulador de esforços da sociedade na construção desta sonhada escola democrática. Contudo, a prática de atuação permanece centrada na administração burocrática em detrimento da pedagógica. Conforme o próprio documento,

A escola socializada, reconstituída sobre a base da atividade e da produção em que se considera o trabalho como a melhor maneira de estudar a realidade em geral (aquisição ativa da cultura) e a melhor maneira de estudar o trabalho em si mesmo como fundamento da sociedade humana, se organizou para remontar a corrente e restabelecer entre os homens, o

¹⁵ WITTMANN, Lauro Carlos. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2015.

¹⁶ SAVIANI, 2000, p. 32.

¹⁷ SAVIANI, 2000, p. 35.

espírito de disciplina, solidariedade e cooperação, por uma profunda obra social que ultrapassa largamente o quadro estreito dos interesses de classe.¹⁸

Muitas das ideias desta escola nova sucumbiram em virtude de que os profissionais formados e atuantes em um contexto tradicional encontravam limitações ao transpor para uma pedagogia que retirava o ensino da figura do professor para centrar nas necessidades emocionais do aluno. Em busca de uma linha tênue que assimilasse a formação do aluno com os princípios de racionalidade, eficácia e produtividade, surge a Pedagogia Tecnicista, inspirada nos preceitos de Paulo Freire, e sua pedagogia libertária. Contudo, o cenário político, social e econômico, manteve o interesse na formação da mão de obra para o mercado que exigia cada vez mais habilidades qualificadas. Inicia-se uma extensa política para Educação de Jovens e Adultos, que sutilmente transforma as ideias de educação popular e libertária de Paulo Freire em educação para o trabalho e produção. De acordo com Saviani,

Buscou-se planejar a educação de modo a dotá-la de uma organização racional capaz de minimizar as interferências subjetivas que pudessem pôr em risco sua eficiência. Para tanto, era mister operacionalizar os objetivos e, pelo menos em certos aspectos, mecanizar o processo. Daí a proliferação de propostas pedagógicas tais como o enfoque sistêmico, o microensino, o telensino, a instrução programada, as máquinas de ensinar etc. Daí também o parcelamento do trabalho pedagógico com a especialização de funções, postulando-se a introdução no sistema de ensino de técnicos dos mais diferentes matizes. Daí, enfim, a padronização do sistema de ensino a partir de esquemas de planejamento previamente formulados aos quais devem se ajustar as diferentes modalidades de disciplinas e práticas pedagógicas.¹⁹

O autor desenha a atribuição do diretor escolar neste sistema de ensino, como aquele responsável por manter o “parcelamento do trabalho pedagógico” a “padronização dos sistemas de ensino” a partir dos “esquemas de planejamento” ao passo que a fragmentação de saberes está garantido nas “especializações de funções”.²⁰ Neste cenário, a escola configura-se não mais como mediadora ou equalizadora das diferenças sociais, mas como mantenedora das divisões de classe e reprodutora dos aparelhos ideológicos do Estado e daqueles que detêm o poder

¹⁸ INEP. “Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova”. *Revista brasileira de estudos pedagógicos*. – v. 1, n. 1 (jul. 1944). – Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, 1944 – Publicação oficial do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

¹⁹ SAVIANI, 2000, p. 10-11.

²⁰ SAVIANI, 2000, p. 12.

de produção e domínio do capital. Nesta lógica, o papel da escola é o de reproduzir valores que permitam sustentar o poder do sistema capitalista, e a administração escolar é sustentada por valores e conceitos do contexto empresarial.

Nossa educação passou por uma revisão no final da década de 1970, tendo iniciada a teoria com vários nomes: pedagogia crítico-social dos conteúdos, dialética e histórico crítica. Tendo como criadores, Demerval Saviani, José Carlos Libâneo, Guiomar Namó de Melo e Carlos Roberto Jamil Curi.²¹

Em decorrência com a educação dualista e tradicional em 1932 foi elaborado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova liderado por Fernando de Azevedo e mais vinte e seis educadores, onde previa a educação obrigatória, pública, gratuita e leiga como obrigação do estado.²² Portanto, para a educação escolar, a pedagogia histórico-crítica se propõe a tarefa de:

- identificação das formas mais desenvolvidas em que se expressa o saber objetivo produzido historicamente, reconhecendo as condições de sua produção e compreendendo as suas principais manifestações, bem como as tendências atuais de transformação;
- conversão do saber objetivo em saber escolar de modo a torná-lo assimilável pelos alunos no espaço e tempo escolares;
- provimentos dos meios necessários para que os alunos não apenas assimilem o saber objetivo enquanto resultado, mas apreendam o processo se sua produção, bem como as tendências de sua transformação.²³

E como a Educação tem respondido as tendências sociais desta época globalizada, tecnológica e neoliberal? O atendimento a este ideário social tem exigido mudanças densas em todo contexto educacional, principalmente, nos que atuam como administradores ou gestores de instituições de ensino. A construção de uma escola autônoma, democrática, participativa, e atualmente sustentável, vêm exigindo uma reconfiguração das competências e das habilidades de seus gestores, causando o que Wittmann chama de “reinvenção da dimensão administrativa da educação”.²⁴ Nas palavras do autor,

Os avanços da ciência e da tecnologia vêm ocasionando novas formas de relações sociais na produção de bens materiais. Estas exigem aptidões para o necessário trabalho em equipe e a universalização do trabalho

²¹ ARANHA, Maria Lucia de Arruda. *História da Educação*. 2. ed. rev e atual. São Paulo: Moderna. 1996, p. 219.

²² ARANHA, 1996, p. 198.

²³ ARANHA, 1996, p. 219.

²⁴ WITTMANN, 2000, p. 88-96.

intelectual, no chão da fábrica. Os avanços, no pensar e fazer a da educação, vêm demonstrando que todos podem aprender e que a construção de um processo educativo de qualidade para todos implica a construção corresponsável e compartilhada do projeto político-pedagógico, no âmbito da escola. Isto implica a autonomia da escola e sua gestão democrática. Novas competências e aptidões cognitivas-atitudinais são necessárias, para que os educadores e, em especial os gestores cumpram sua função nesta nova realidade socioeducativa.²⁵

A política mundial que se instalava para o mercado gerencial era assimilada pela escola, assim como os valores e os conceitos de um mundo gerencial competitivo. O Banco Mundial, por meio de Programas de Financiamento, como o Plano de Desenvolvimento da Educação/Escola, ocupou-se, por meio de programas de desempenho de alunos e avaliação de resultados, em inserir nos sistemas de ensino o estímulo ao individualismo, à competitividade, à produtividade como meios de atingir o desempenho escolar. Como crítica da fragmentação pedagógica existente neste e outros programas desenvolvidos neste cenário político pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC, Luiz Fernandes Dourado se manifesta da seguinte forma,

Trata-se de um cenário ambíguo, no qual um conjunto de programas parece avançar na direção de políticas com caráter inclusivo e democrático, enquanto, de outro lado, prevalece a ênfase gerencial, com forte viés tecnicista e produtivista, que vislumbra nos testes estandardizados a naturalização do cenário desigual em que se dá a educação brasileira.²⁶

Neste cenário de ambiguidades, a sociedade capitalista cria mecanismos para que a educação voltada aos trabalhadores e seus filhos seja aquela capaz de transmitir conhecimentos, saberes, informações, habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento de um ser humano polivalente a ser absorvido por um mercado globalizado, buscando expansão através da competitividade. Desta forma, o desenvolvimento, ou subdesenvolvimento, econômico, tecnológico, social e político está atrelado à educação, às agências e aos órgãos internacionais. Estes unem esforços para que o ensino dado nas escolas possa qualificar a mão de obra necessária às novas exigências do mercado.

Exigia-se da instituição de ensino mudanças que atendessem a este novo mercado. De acordo com Azuete Fogaça, a partir desta nova configuração social,

²⁵ WITTMANN, 2000, p. 19.

²⁶ DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

decorrente de um processo de industrialização e globalização, o ensino deveria ter como prioridade o preparo da mão de obra para abastecer o mercado. Nas palavras do autor, competia ao ensino “preparar melhor seus recursos humanos para essa nova etapa da produção capitalista, na qual a escola cumpriria um papel fundamental na qualificação profissional básica de todos os segmentos da hierarquia ocupacional.”²⁷ Em contribuição, Wittmann afirma que

[...] a evolução da base material da produção vem exigindo novas relações sociais, porque aquelas fundadas na exploração, dominação e opressão estão sendo questionadas. As modernas tecnologias não comportam subserviências e imposições. Aptidões para relações de parcerias e aptidões cognitivas avançadas estão se tornando exigências para todos os participantes do processo, devido às inovações e ao necessário trabalho em equipe nos setores de produção.²⁸

Partindo desta premissa de Wittmann, gostaríamos de chamar atenção para as aptidões apresentadas pelo autor, “as relações de parcerias” e as “cognitivas avançadas”. Neste período, desenvolve-se os quatro pilares para construção dos para a educação do futuro,²⁹ o *aprender a conhecer*, *aprender a ser*, *aprender a conviver* e *aprender a fazer*. E, ainda, inicia-se o processo de “relações de parcerias” no contexto educacional a partir das exigências de gestão democrática e escolas participativas a serem desenvolvidas por seus gestores escolares.

Observa-se, desta forma, que o comércio e sua expansão interfere, exige e possui relações diretas com o contexto educacional de sua época histórica, as reformas, no sistema de ensino, envolvem a formação de professores e daqueles que administram estas unidades (o gestor escolar). Nesse sentido, com um ensino a serviço do capital, a escola passa a incorporar termos pertencentes ao contexto ideológico neoliberalista como: qualidade, competências e gestão. Mas o que é qualidade, competência e gestão em um contexto educacional? Para Wittmann, qualidade no ensino depende fundamentalmente de duas dimensões indissociáveis e inalienáveis: autonomia e democratização do ensino.³⁰ É preciso ter claro que as

²⁷ FOGAÇA, Azuete. Educação e qualificação profissional nos anos 90: o discurso e o fato. in: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Maria R. T. (Org.). *Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p.55-68.

²⁸ WITTMANN, 2000, p. 4.

²⁹ DELORS, Jacques (Coord.). *Educação: um tesouro a descobrir*: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 1998. p. 89-93.

³⁰ WITTMANN, 2000, p. 88-96.

funções e os objetivos da escola são diferentes de uma instituição do mundo empresarial. Da mesma forma, as atribuições e as competências de um gestor escolar diferem do administrador empresarial.

A escola é uma instituição social dotada de especificidades e, como tal, sua administração deve ser diferenciada da administração empresarial. A natureza do processo pedagógico da escola impossibilita a generalização do modo de produção autenticamente capitalista, uma vez que o estudante é, ao mesmo tempo, objeto (beneficiário, estando presente no ato da produção) e sujeito do ato educativo, já que participa ativamente da atividade pedagógica.³¹

Desta forma, o papel de um gestor escolar perpassa por atribuições próprias de sua função e distintas de um gestor do mundo empresarial. Para melhor compreensão. No que diz respeito à gestão escolar, Heloísa Lück define como sendo um

Processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, considerando que a gestão escolar é um processo compartilhado, torna-se necessário também considerar o desdobramento da liderança em co-liderança ou liderança compartilhada, pelos quais ocorre o compartilhamento com outros profissionais, e até mesmo com alunos, do espaço da tomada de decisões e da oportunidade de interinfluência recíproca de todos os membros da comunidade escolar.³²

Neste conceito apresentado pela autora, observa-se que a gestão escolar perpassa não somente a liderança, mas também a capacidade de delega-la. Nesta perspectiva, a gestão escolar não deve ser uma prática administrativa fechada na pessoa do gestor, mas uma prática de envolvimento da comunidade escolar nas ações e decisões que conduzem o trabalho para a promoção da educação, sendo ainda a co-liderança condição para promoção da participação e democratização da gestão escolar. A liderança a ser desenvolvida na gestão escolar é descrita por Lück como

Capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhorias em algumas condições, e até mesmo

³¹ OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandez. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. [Recurso eletrônico]. Brasília: SEB/MEC, [s.d.]. p. 2. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 2 out. 2015.

³² LÜCK, Heloisa. *Liderança em Gestão Escolar*. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 17.

divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional.³³

Assim, o gestor escolar precisa diariamente buscar competências e desenvolver habilidades para exercer na instituição de ensino uma liderança que permita o envolvimento de todos para construção de uma escola democrática. Vale ressaltar que a gestão democrática não é uma escolha, não compete ao gestor escolar decidir se a promoverá na instituição sob sua gestão ou não, mas é uma determinação presente na Constituição da República de 1998, Capítulo III, Seção I, Artigo 206, parágrafo VI, onde, dentre os princípios de ensino, está a gestão democrática, princípio este reforçado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, no Título III, artigo 3º, parágrafo VIII.

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.³⁴

A participação e a liderança são constituintes da gestão democrática. Heloísa Lück define a participação no ambiente escolar como sendo “processo dinâmico e interativo [...] na busca, por seus agentes de superação de dificuldades e limitações do enfrentamento de seus desafios, do bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social”.³⁵ Dessa forma, a liderança é associada ao cargo que o indivíduo ocupa, tendo como o que comanda, considerado o chefe que manda.

Desta forma, dentre as muitas dificuldades de gestão escolar, existe a resistência de muitos docentes em aderirem à ideia de participação, co-liderança e competência, em virtude de estes termos serem oriundos do neoliberalismo. Embora liderança e participação sejam necessárias a gestão escolar, tanto o processo histórico da educação quanto o momento atual resultante deste processo, revela que seu desenvolvimento e implantação serão um árduo e longo processo de conquistas

³³ LÜCK, 2008, p. 20.

³⁴ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 2 out. 2015.

³⁵ LÜCK. Heloísa et al. A Escola Participativa: O trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. Cap. 2, *Liderança e motivação a equipe escolar*. p. 31-54.

que não ocorrerão do dia para noite. Em síntese, a gestão escolar foi comentada no seu contexto histórico, o movimento da escola nova e o papel do diretor na perspectiva da mesma. Dando continuidade a este estudo será abordado a LDB 5.692/71 a LDB 9.394/96 e as mudanças ocorridas na educação escolar.

1.2 A gestão democrática nas LDB's 5.692/71 e 9.394/96

A LDB de 1996 introduziu mudanças na educação básica brasileira. Na atual diretriz, a educação básica é acrescida em sua concepção com a ampliação do número de anos que a compõe, incluindo a Educação Infantil, o Ensino Fundamental de nove anos e o Ensino Médio. A organização de grupos de sindicatos e associações, para debater a questão da gestão nas escolas, teve início na década de 1970, e tornou-se mais efetiva na década de 1980 do século passado, em função de diversos tópicos. A exemplo, cita-se o processo de democratização do país. Saviani considera que,

Nesse período, os movimentos reivindicativos expressaram-se através de dois vetores distintos: o primeiro centrado em preocupações com significado social e político da educação, com a conquista de uma escola pública de qualidade aberta a todos e voltada principalmente para as camadas não dirigentes; o segundo, centrado em preocupações corporativas e econômicas, que se expressaram de maneira mais concreta nas greves de professores.³⁶

A idealização de uma qualidade no ensino apareceu acompanhada de movimentos pela participação, observando que as mudanças nos parâmetros de organização do poder no espaço escolar, demonstrando meios de participação e de democratização da gestão escolar. Apenas na Constituição Federal de 1988, Artigo 206, Inciso VI, houve uma inclusão da gestão democrática do ensino público, legalmente citado, tornando-se inovação, considerando a não existência de outra Constituição anterior a esta que o fizesse.³⁷ Com o ocorrido, iniciou-se uma ampla discussão sobre uma nova LDB que desse amparo à questão legal da ação participativa do espaço público, fazendo com que ocorresse na estrutura educacional avanços na democratização, incluindo a da gestão democrática.

³⁶ SAVIANI, 2000, p. 12.

³⁷ BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federal do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 05 out. 2015.

Portanto, o princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na Constituição Brasileira atual, foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96. Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional instituiu, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam no sistema e nas escolas públicas.³⁸ A Constituição relaciona os princípios a serem observados na gestão das escolas. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I. igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
- II. liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III. pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituição pública e privada de ensino;
- IV. gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V. valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma de lei, plano de carreira para o magistério público e prova de título, assegurando regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI. gestão democrática de ensino público, na forma de lei;
- VII. garantia de padrão de qualidade.³⁹

A partir dos anos 1980, iniciou-se uma maneira de conceber a gestão democrática, e de revelar a nova face do educador. O antes administrador passou a ser denominado diretor e a ser eleito pelos integrantes da comunidade escolar ou por indicação do Estado. Contudo, esses procedimentos não foram suficientes para ir além da designação utilizada outrora. De acordo com José Claudinei Lombardi, baseando-se e parafraseando Antônio Gois,

Esse é o método mais criticado por ser pouco transparente e por permitir que o cargo fique sujeito à nomeação político-partidária”, ao cenário da eleição ou da escolha do diretor através de concurso público, “métodos considerados mais democráticos ou meritocráticos.⁴⁰

Perpetua-se a ideia de ser um cargo de confiança e, assim, passível de indicação política por parte do governo local, não redimensionando as responsabilidades e também não dando possibilidade para exercer uma direção coletiva. O diretor permanecia como o único a responder pelos sucessos ou fracassos obtidos no ensino. Tornou evidente também um paradoxo, por um lado, o

³⁸ SAVIANI, 2000, p. 16.

³⁹ BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federal do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 05 out. 2015.

⁴⁰ LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, n. especial, p. 11–19, ago. 2006.p. 2. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art3_22e.pdf>. Acesso em: 2 out. 2015.

direito de escolher um diretor e, por outro, a ausência de condições e interesses que atendessem a participação dos segmentos envolvidos no processo decisório que atingem os interesses e resultados da escola e a sua administração. Neste contexto, é notório que “indicação política” foi a maneira que menos comprovou ser mais adequada, e a que ora tem se sobressaído, não enquanto resultados significativos, mas enquanto forma de dominação, de poder e prevalecendo as mesmas insatisfações frente a esse procedimento.

Permaneceu assim incredibilidade na administração escolar no transcorrer dos anos 1980, não havendo um processo dinâmico de decisão, que possibilitassem o envolvimento dos segmentos representativos, tornando a eleição para diretor ato insuficiente e incapaz para modificar a centralização de poder na escola e o rompimento com uma cultura de procedimentos impessoais. Victor Henrique Paro enfatiza que,

a participação de todos na determinação dos rumos da escola não se realiza da noite para o dia. A mudança deve iniciar com medidas, na prática, que rompem com as condições presentes e o diretor precisa estar preparado para gerenciar os conflitos que por certo devem advir⁴¹.

Atualmente, a expressão gestor está sendo mais empregada no âmbito das instituições educativas visto que esse termo abrange as diversas demandas a que as instituições estão hoje submetidas. O discurso da gestão democrática ganha expressividade com a LDB 9.394/96, que, em cumprimento a Carta Magna, reitera a gestão democrática na escola, institucionalizando a descentralização de atividades e poder. Instaura-se, então, a perspectiva da mesma em assumir suas decisões e reagir pontualmente a questões de ordem pedagógica de relações com a sociedade local, de projetos educacionais, de formação continuada dos professores e de aproveitamento fidedigno ao contexto escolar dos recursos materiais e financeiros, recebidos do estado.

As resoluções que anteriormente eram do diretor ou do Estado, passaram a ser envolvidas por uma comunidade escolar, tendo em vista que, em conjunto, devam consolidar a gerência financeira das dificuldades e dos projetos educativos, em corresponsabilidade, visando o aspecto da qualidade da educação. Passa a existir, assim, a providência para realização de discussões e de competência

⁴¹ PARO, Victor Henrique. *Administração Escolar*. introdução crítica. 9. ed. São Paulo: Cortez, Campinas. Autores associados, 1986. p. 85.

utilizadas para o contexto educacional, transpondo a idealização e buscando por uma habilidade de não só aprovar os alunos e mostrar dados estatísticos de melhoria, mas de estabelecer a formação da pessoa enquanto cidadão consciente e apto. Deixa de existir com esta nova estrutura de gestão a troca de gestores em virtude dos acordos políticos e relações de poder, antes exercido. A questão da competência é caracterizada e avaliada com padrões entre os educadores e os resultados obtidos em um determinado período. Pode-se observar que o poder antes aferido unilateralmente torna-se o mais forte anseio da comunidade, participante.

Na atual LDB 9.394/96, o gestor é o responsável na construção do fazer pedagógico, com uma visão voltada para uma gestão compartilhada. Portanto, esse profissional ainda encontra muitas barreiras para fazer acontecer, devido às resistências encontradas por profissionais que não aceitam mudanças. É preciso trabalhar de forma consciente, pois, em pleno século XXI, onde muitas empresas mudaram e estão mudando em pleno vapor o enraizado tradicionalismo por uma gestão, na qual todos participam, a educação não pode continuar na mesmice.

É preciso construir conhecimentos. Mesmo sendo no coletivo, deve-se ter uma visão que cada indivíduo tem o seu papel definido, para que todos participem, não esperando que o outro faça sozinho e, assim, acaba ninguém fazendo nada. Um bom trabalho depende da organização de cada gestor. Um trabalho em conjunto não significa que todos têm que exercer a mesma função, nem tão pouco valorizar o trabalho individual. É preciso ter uma visão do processo no qual cada membro desenvolva o que foi solicitado para que o resultado seja de qualidade. Senso assim, todos saem ganhando pelo empenho e desempenho do seu papel delegado e do resultado de toda a equipe envolvida na aprendizagem. Diante da complexidade e da relevância deste estudo, será abordado com maior profundidade, nos próximos capítulos, a Gestão Participativa, Gestão Democrática e a Liderança do Gestor Escolar, além da reflexão a respeito da eficácia e eficiência na gestão através das competências de participação, democracia e liderança.

2 ORGANIZAÇÃO ESCOLAR A PARTIR DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O presente capítulo pretende analisar a organização do gestor no espaço escolar, dando ênfase a uma gestão democrática na qual todos os envolvidos possam contribuir de forma significativa na melhoria da educação, articulando os fatos para trabalharem de maneira coletiva, criando estratégias na expectativa de resolver as questões problemáticas que assolam a nossa sociedade. O termo “Gestão Democrática” é bastante comentado no cotidiano escolar, pois virou modismo acentuado em determinado setor, buscando, assim, uma solução para um convívio educacional de qualidade.

No tópico a seguir, serão abordadas as características principais do ser humano idealizador, as necessidades de melhoria do ensino e a importância da gestão para um ensino de melhor qualidade. Também será apresentada uma visão dinâmica sobre o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Educação que enfatiza a relação entre a instituição educacional e a sociedade.

2.1 Educação democrática: notas introdutórias

É sabido que o espaço escolar é a meta principal de um ser humano idealizador, que pretende conviver em um meio social igualitário e provedor de ideias coletivas. Para tanto, é necessário que não seja dominado por programas sociais capitalistas, mas sim por um conjunto de opiniões que favoreça todas as classes sociais, bem como minimizar o difícil acesso desigual que é causado devido às diferenças que formam o organismo escolar, desde a parte docente, a discentes e demais funcionários que nele estão inseridos. Uma boa organização democrática procura sanar os problemas arraigados desde o capitalismo. Na escola, não é tão diferente assim, como afirma Lúcia Bruno:

Em termos do processo de trabalho dos educadores, trata-se de eliminar o que nas empresas classifica-se como refúgio e retrabalho, isto é, peças, produtos ou serviços produzidos fora das especificações, que devem ser desprezados ou refeitos, com seus custos acrescidos, implicando em

produtividade declinante. Neste caso, o refúgio é o aluno que abandona a escola (investimento perdido) e o retrabalho é o repetente.⁴²

Mudanças estão sendo gradativamente alcançadas, principalmente no que diz respeito ao espaço físico e aos materiais utilizados pelos professores e pelos funcionários da área. Porém, o que está faltando é chegarem a um consenso de que não basta modernizar equipamentos se não se tem profissionais preparados para gerenciar a máquina humana, o que impossibilita uma gestão de e com qualidade. Não somente o Brasil, mas o mundo pede socorro na qualificação e na melhoria do ensino, pois, segundo Bruno,

Melhorar a qualidade da educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolver e de se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalhos, intitulado uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais.⁴³

Isso vem de encontro com a preocupação dos educadores na organização de movimentos que venham ao encontro de um trabalho em conjunto, e, com isso, ganha a área educacional, principalmente, no tocante ao convívio e ao progresso tanto no campo profissional quanto pessoal. E isso vem de encontro não somente à parte burocrática (políticas educacionais) e sim com as habilidades adquiridas durante o processo pedagógico. Sem contar que os conhecimentos e as habilidades adquiridas favorecem aos indivíduos envolvidos na procura de saberes sociais de forma produtiva relacionadas com o objetivo de angariar forças para um trabalho contínuo com melhor aproveitamento para os inseridos no processo.

A gestão democrática educacional vem dinamizar em conjunto a instituição, tornando-a participativa no contexto organizacional nos aspectos administrativo e pedagógico de forma transparente. Esse processo torna mais fácil a convivência entre os indivíduos que dela pertencem. A convivência passa a ser compartilhada com situações do cotidiano e apreciada por todos, possibilitando um convívio singular somado às normas impostas pelas leis que regem a instituição educacional.

⁴² BRUNO, Lúcia. Poder e Administração no Capitalismo Contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 41.

⁴³ BRUNO, 1997, p. 44.

No entanto, para que a gestão democrática seja entendida e aplicada no âmbito escolar deve, antes de tudo, encarar as mudanças que virão com o novo parecer e forma de organização para o acolhimento de ideias e sugestões advindas de cada componente que compõe o organismo social no processo contínuo que define a instituição educacional. Sem contar com a necessidade da autonomia, ou seja, que a escola ganhe força para agir e decidir sem intervenção de grupos capitalistas, que visam apenas lucros.

O bom gestor envolve sua equipe em todos os projetos, como, por exemplo, o Projeto Político Pedagógico (PPP), que deve ser permeado com o envolvimento dos responsáveis pelo bom andamento escolar. Conforme afirma Dalila Andrade Oliveira, “o planejamento passa a ser visto como necessário e indispensável ao desenvolvimento social. Era preciso planejar, definir objetivos, traçar metas, sem o que não seria possível desenvolver-se”.⁴⁴

Diante do exposto, além do gestor, o PPP deve contar com a participação da sua equipe. O planejamento deve contar com a contribuição comunitária onde a escola está localizada. E isso deve acontecer através de reuniões organizadas dentro do estabelecimento de ensino, no qual pais, alunos e comunidade interessados devem comparecer e dar sua contribuição, seu parecer para melhoria do nível de aprendizagem oferecido aos alunos, estendendo, assim, uma contribuição efetiva, reunindo a comunidade escolar nas decisões voltadas para o processo pedagógico e social. O Plano Nacional de Educação (PNE) traz a vertente que o processo organizatório precisa ter relação, diálogo entre a instituição educacional e a sociedade na sua totalidade. Assim, a sociedade seria beneficiada em qualidade e melhores resultados entre os envolvidos no processo.

É notória a presença de leis e documentos que regem o ambiente escolar. O PPP é, pois, de grande relevância no convívio com todos os componentes que fazem parte do processo em pauta. Como afirma Selma Garrido Pimenta, “o PPP, resulta da construção coletiva dos atores da educação escolar. Ele é a tradução que a Escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, com o pessoal – professores/alunos/equipe pedagógica/pais – e com os recursos de

⁴⁴ OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão*. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 64-104. p. 66.

que dispõe”.⁴⁵ O PPP é necessário no tocante às ações e às decisões a serem tomadas tanto no presente quanto no futuro, ele vai além do imediato. Também, precisa ser flexível a mudanças, devido às novas gerações, a era da tecnologia que precisa ser acompanhada para o benefício de todos envolvidos no processo educacional e social. Para Paulo Freire,

De tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que puder fazer nesse sentido é pouco ainda considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.⁴⁶

Isso implica projetos sociais que possam movimentar a plateia diante de um imenso palco, onde o aluno seja acolhido em suas decisões, descartando a visão do somente ouvir e poder falar em nome de todos. Nesse caso, o grêmio estudantil vem ao encontro como parte de solução para problemas que poderão surgir e serem sanados por meio da coletividade atuante.

Para Moacir Gadotti, o PPP tem a função de gerenciar o bom andamento da escola, devido ao compromisso que nele consta como meta de cada indivíduo para o bem de todos. Nele estão inseridas todas as bases principais para o bom andamento e cumprimento de uma atitude gestora e democrática. É dever de um bom gestor passar para todos que estão inseridos no processo educacional. O PPP foi elaborado para trabalhar para o bem dos interesses em comum. Não se trata de uma parte burocrática implementada por lei de forma rígida. Veio somar com a democracia buscando oferecer o que há de melhor para formar o cidadão criativo e participativo, bem como envolver no processo decisório em problemas que poderão surgir.⁴⁷

Para que se tenha êxito em fazer um PPP com a participação da comunidade, e para que sua implementação esteja presente na realidade escolar, algumas características são fundamentais, tal como a comunicação eficiente, sendo seu enunciado facilmente compreendido e com adesão voluntária e consciente ao projeto envolvendo a todos, estabelecendo uma corresponsabilidade como um fator decisivo na qualidade do projeto. O suporte institucional e financeiro tem que ter

⁴⁵ PIMENTA, Selma Garrido. *Questões sobre a organização do trabalho na escola*. São Paulo: FDE, 1991. p. 79.

⁴⁶ FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 62.

⁴⁷ GADOTTI, Moacir. *Uma só escola para todos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

vontade política, pleno conhecimento de todos e recursos financeiros e objetivos claramente definidos.

Cabe à escola agir de forma autônoma, por meio da flexibilidade que a nova LDB lhe dá, cabendo aos gestores estabelecer diretrizes, a partir do planejamento e da elaboração coletiva do PPP, bem como na articulação entre o pedagógico, o político, o financeiro e o administrativo. Se, por um lado, a nova LDB deu essa flexibilidade, constituiu-se, por outro lado, num desafio, pois viabilizou inúmeras alternativas organizacionais dentro do processo ensino e aprendizagem. Celso Santos Vasconcelos afirma que “mudar a práxis educativa implica em alterar concepções enraizadas e, sobretudo, enfrentar a roda viva já existente”.⁴⁸

Esta nova forma de gerir a escola é conflitante com que a sociedade estava acostumada, sem muita autonomia e com ações pré-definidas por um pequeno grupo. Não que se tenha hoje a plenitude em termos de liberdade de agir, mas é inegável a necessidade de mudança, como também é enorme a resistência das escolas em assumir esse novo modelo de gestão. Paro afirma que

O que não se pode fazer é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola. Quanto a comunidade, sua participação no processo de gestão da escola ainda não está plenamente estabelecida, para isso faz-se necessário o reconhecimento de sua relevância e necessidade.⁴⁹

É tão importante a participação de todos na construção do PPP que este está relacionado, em muitos lugares, à melhoria das condições de vida das populações. Para Vasconcelos, “a participação é uma resposta a um dos anseios fundamentais do homem: ser levado em conta, tomar parte, ser incluído e ser respeitado”.⁵⁰ Nesse sentido, é preciso que educadores e gestores se reeduquem na perspectiva de uma ética e de uma política, no sentido de criar novas formas de participação, tais como ouvindo, registrando e divulgando o que alunos e comunidade pensam, falam, escrevem sobre a escola. É tecendo redes de falas e de registros, ações e intervenções que surgirão novos movimentos de participação ativa e cidadã. O projeto é, portanto, um instrumento que organiza o pedagógico, ou seja, a sala de aula e o restante da escola. Para isso, é necessário constituir a

⁴⁸ VASCONCELOS, Celso S. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Ática, 2002. p. 15.

⁴⁹ PARO, 2002, p 16.

⁵⁰ VASCONCELOS, 2002, p. 24.

escola como espaço e ambiente educativo que amplie a aprendizagem, reafirmando-a como produtora do conhecimento e do convívio, condições imprescindíveis para a constituição do cidadão ético, participativo e consciente de seu papel na transformação social.

Partindo deste pressuposto, é fundamental que se promova ações voltadas para a compreensão e a melhoria da educação e, principalmente, na formação continuada dos professores. O gestor precisa organizar de forma a promover o trabalho interdisciplinar, tendo como ponto de partida a parte diversificada prevista no currículo, dando significado ao conhecimento produzido no âmbito escolar, mediante a contextualização. Assim, estará rompendo com a compartimentalização, fazendo com que a escola busque sempre novas abordagens e metodologias, desenvolvendo projetos interdisciplinares, contemplando todas as áreas de conhecimento, com objetivos bem delineados, na perspectiva de desenvolver um trabalho que, de fato, produza conhecimentos, elabore conceitos e possibilitem aos jovens educandos participar ativamente da construção do seu próprio conhecimento.

É fundamental também investir na formação do gestor escolar, para que seja líder organizado no trabalho pedagógico, pois sabe onde a escola está e aonde quer chegar, sendo articulador entre o grupo, promovendo momentos de discussão, crescimento e planejamento de forma que o currículo não seja somente uma relação de conteúdos mínimos a serem transmitidos de acordo com uma organização disciplinar e que não se relaciona com os interesses nem com o contexto dos alunos. E, sim, uma visão mais ampla do conhecimento que se proponha formar o sujeito consciente, ativo com uma integração maior entre os conhecimentos. Faz-se necessário romper com as tendências fragmentadas, bem como criar a identidade de cada escola particularmente, tendo como ponto de partida o planejamento. Na visão de Paulo Roberto Padilha,⁵¹

Planejar em sentido amplo é um processo que visa a dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosóficos, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja.

⁵¹ PADILHA, Paulo. Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez, 2001. p. 27.

Partindo desse princípio, a escola precisa da participação da comunidade como usuário consciente deste serviço, não apenas para servir como instrumento de controle em suas dependências físicas. Trata-se de romper com os muros da escola. O desafio de um novo projeto pedagógico não deve levar em conta o consenso como ponto de partida, mas o conflito que favorece a diversidade numa trajetória construída coletivamente na tomada de decisões. Na discussão do projeto, o conflito precisa ser visto como algo dotado de valor positivo para o amadurecimento da discussão do coletivo da escola.

O resultado do processo do planejamento será influenciar e provocar transformação nas instâncias e nos níveis educacionais que, historicamente, tem ditado o como, o porquê, o quando e o onde planejar. Num sentido mais específico. Padilha afirma que, “pensar o planejamento educacional e, em particular, o planejamento visando ao projeto pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tornar decisões coletivamente”.⁵² Neste contexto, observa-se que os profissionais da educação são desafiados constantemente pelo desconhecido, e a renovação de suas práticas educacionais torna-se uma questão de sobrevivência da escola. Porém, esta renovação é complexa, por perpassar todos os aspectos da prática pedagógica e exigir abertura dos envolvidos no processo com a vontade política de mudar; e assim, porque os meios para concretizar as aspirações devem estar em consonância com o contexto histórico concreto.

Um Projeto Político Pedagógico ultrapassa a mera elaboração de planos, que só se prestam a cumprir exigências burocráticas. É uma ação com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. De acordo com Cássia Ravena Mulin Assis de Medel,

Na medida em que o PPP se determina por uma concepção disciplinar que seja mais preventiva, teremos um regimento escolar mais direcionado para os direitos e deveres enumerados em um contrato ético-disciplinar, ao invés de um regimento preso às penalidades.⁵³

⁵² PADILHA, 2001, p.38.

⁵³ MEDEL, Cássia Ravena Mulin Assis de. *Projeto Político-Pedagógico: construção e elaboração na escola*. Campinas, SP: Autores Associados, 2008. p. 89. (Coleção Educação Contemporânea).

Portanto, o projeto pedagógico é o instrumento que explicita a intencionalidade da escola como instituição, indicando seu rumo. Ao ser construído coletivamente, permite que os diversos atores expressem suas concepções de sociedade, escola, relação ensino e aprendizagem, avaliação, entre outros e, seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, observando-se tanto o que a escola já é quanto o que ela poderá vir a ser, com base na definição de objetivos comuns das ações compartilhadas por seus atores. Os deságios profissionais presentes no cotidiano da escola precisam ser pensados e equacionados de forma participante, considerando o caráter heterogêneo de coletivo escolar, formado pela comunidade, corpo docente, discente, segmentos organizados da sociedade civil e gestores.

Ao procurar retratar a realidade da escola como um todo, o projeto pedagógico nunca está pronto e acabado, assumindo um caráter contínuo e inconcluso. Assim, ao representar a constante transformação do cotidiano da escola, esse projeto precisa procurar relacionar a teoria à prática, compreendendo a prática a partir da teoria e realizando a prática com base na teoria. A associação entre teoria e prática é fundamental para traduzir o cotidiano escolar e sistematizar a discussão de um projeto pedagógico que leva em conta a escola em suas várias dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.

Até o presente momento foi visto que a gestão democrática procura sanar os problemas existentes desde o capitalismo, o que vem contribuindo qualitativamente para o ensino. A gestão democrática se caracteriza pela participação coletiva de todos os envolvidos no processo educacional. Será abordado ainda a finalidade da educação democrática que está direcionada para o trabalho de equipe em um ambiente voltado para a realidade. Também serão apresentadas as mudanças para a nomenclatura, pois anteriormente a gestão era centralizadora e com a gestão democrática todo conteúdo escolar é decidido em equipe.

Para que o trabalho em equipe se torne eficaz, faz-se necessário abordar como acontece o planejamento participativo nas escolas brasileiras. Sendo assim, são elaborados projetos com envolvimento da comunidade escolar. A pesquisa também se ocupará ainda com os movimentos do docente na gestão democrática e a escola como responsável pela liderança e formação do aluno. Enfatizando a importância da relação professor-aluno na formação como cidadão criativo e participativo.

No próximo tópico será desenvolvida a importância do trabalho em equipe, que visa impulsionar o processo de transformação e inovação. O trabalho em equipe enfatiza o diálogo entre a instituição de ensino e a sociedade que irá contribuir para o crescimento pessoal e profissional buscando melhor preparo das crianças.

2.2 Finalidade da educação democrática

Preparar uma escola para trabalhar em equipe é uma tarefa complexa, devido às divergências de opiniões e de aceitação do coletivo. Portanto, beneficia-se dessa tarefa aqueles que aderirem ao processo de transformação, pois serão aceitos no quadro dos favorecidos para o crescimento profissional e pessoal, os quais estarão empenhados com o futuro do nosso país. Nossas crianças se bem preparadas, serão capazes de desenvolverem habilidades, inserindo no mundo da pesquisa onde suas sugestões e suas atitudes são ouvidas, analisadas e respeitadas. Para isso, a realidade da educação precisa de profissionais pensantes, que voem alto, visando futuros gestores que possam dar continuidade de forma ética, solidária e humanizadora.

Trabalhar em um ambiente que convive com a realidade contribui com o avanço na solução e na mediação de conflitos gerenciados por diretores de gabinetes, os quais não percebem o que está acontecendo a sua volta. De acordo com Jamil Cury, a gestão organizada baseada na democrática e não na obediência o resultado é satisfatório. Observa-se que o diálogo é valorizado, onde prevalece o direito do cidadão diante do compromisso educacional e o meio social que espera o melhor de cada indivíduo.⁵⁴ Considerar a democracia influencia não somente o diálogo, mas também o envolvimento da coletividade. Há uma repercussão no administrar, pois requer a forma de pensar, do agir, refletir, pois são aspectos relevantes resultando na realização dos objetivos propostos.

Segundo Heloísa Lück, o aluno deve ter um aprendizado de forma gradativa, onde deve prevalecer o pré-requisito para consolidar um conhecimento do mais simples ao mais complexo valorizando e analisando cada situação-problema dentro de um contexto pragmático e implementador com ideias que geram interesse para

⁵⁴ CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão Democrática da Educação*. Desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-206.

todos que fazem parte do organismo escolar.⁵⁵ Com isso, a instituição educacional conta com o currículo escolar, o qual é imprescindível para o bom andamento da qualidade de ensino, desde que esteja no padrão almejado por todos. Para isso, o gestor deve estar no controle da situação para não deixar cair no velho arcabouço da educação mediadora através de socialização capitalista.

Como defende Danilo Gandin, o gestor precisa de muita habilidade ao decidir quanto à aprovação de propostas/projetos advindos da comunidade e da equipe à qual pertence.⁵⁶ Caso contrário, ele fica sozinho, desacreditado também de suas metas que deverão propor ao grupo gestor. Já Florestan Fernandes citado por Moacir Gadotti afirma que é essencial que haja interesse por parte dos envolvidos em uma educação inovadora, participativa e para isso, a organização curricular deve acompanhar a evolução tecnológica, oferecer o que o meio social exige para uma boa formação profissional, intelectual e que contemple os anseios de um universo que pede socorro.⁵⁷

Como afirma José Carlos Libâneo, dentro do âmbito escolar não se deve seguir o modelo empresarial que visa somente o capital, ela deve seguir e colocar em prática as cobranças do currículo da escola, tanto na questão do individual quanto ao coletivo na intenção de ampliar o quadro com competência para fazerem parte de um planejamento escolar que venha a favorecer uma formação continuada a todos os funcionários da instituição e um preparo eficiente para a comunidade em um todo.⁵⁸ Vivendo em um mundo globalizado, as mudanças previamente tomadas, repercute não somente naquele ambiente, vai bem além devido aos meios de comunicação, a tecnologia avançada conduz a comunicação de forma interdisciplinar nas resoluções entre as instituições educacionais que querem mudanças.

No tópico a seguir, será feita uma abordagem sobre a mudança de nomenclatura do diretor para gestor escolar considerando a transformação do seu papel dentro do contexto escolar, priorizando o trabalho em equipe envolvendo todo corpo docente, discente, funcionários e comunidade.

⁵⁵ LUCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira; GIRLING, Robert; KEITH, Sheny. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5. ed. vozes, Petrópolis: RJ. 2009. p. 31-55.

⁵⁶ GANDIN, Danilo. *Planejamento Como Prática Educativa*. 13. ed. São Paulo: Loyola, 1983. p. 97.

⁵⁷ GADOTTI, 1990, p. 102

⁵⁸ LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão Escolar: Teoria e Prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004. p. 161.

2.3 Mudanças da nomenclatura do diretor para o gestor escolar e sua formação

Diretor escolar era considerado um profissional com várias facetas, as quais eram nomeadas conforme as suas atitudes. O diretor que só existia no papel, nunca era visto participando de algo junto aos demais profissionais a não ser quando solicitado para assinar a papelada. Era considerado o burocrata ausente. Aquele que procura resolver os problemas de longe do recinto escolar e sua responsabilidade é tão somente a papelada, deixando as demais funções para outros funcionários era o burocrata presente, pois os acontecimentos que ocorria na escola não era problema dele. Como constata Ângelo Dalmás, atualmente a administração escolar não tem mais essa visão distorcida da educação, pois vem acompanhando a forma de administração empresarial, adaptando aos conceitos de qualidade sendo mais humanizadora, com suas práticas e ideologias competindo com eficiência e eficácia.⁵⁹ Fazendo parte do quadro tem também aquele profissional que fala muito e pratica pouco, há um grande distanciamento entre ambas funções. É uma mente capitalista, autoritária. Esse profissional é considerado o verdadeiro tecnocrata eficiente.

Somando aos profissionais da pesquisa tem o democrata no possível, o qual tem uma visão voltada aos problemas da escola, procurando favorecer as pessoas que mais necessitam do acolhimento para continuar sonhando por dia melhores. Esse tipo de diretor é considerado capaz de levar os problemas advindos da população que nela está inserido em questionamentos que venha a ser resolvidos com a colaboração da sociedade.

Para Dalmás, uma administração que preza a democracia não se restringe somente a co-gestão, deve lançar mão de outra modalidade, como a autogestão onde a equipe pode participar de forma igualitária, não submetendo somente ao comando do diretor/gestor, mesmo que ele esteja presente, é imprescindível, pois o bom gestor precisa estar no comando liderando e comungando com as ideias da sua equipe.⁶⁰ Como afirma Gadotti, colocando a gestão democrática em um patamar de forma onde todos, juntos, decidem o que vem ao desencontro da velha administração, a qual o diretor tinha o poder de forma autoritária, pois todo poder era

⁵⁹ DALMÁS, Ângelo. *Planejamento Participativo na Escola*: elaboração, acompanhamento e avaliação. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p. 142.

⁶⁰ DALMÁS, 1994, p. 145.

dado a ele, certamente, a melhoria na educação será bem visível aos olhos de quem espera por uma educação igualitária para todos.⁶¹

A gestão democrática é pautada na colaboração, na reciprocidade, no respeito com o outro, na aceitação às diferenças existentes entre indivíduos, bem como às necessidades existentes que deverão ser tratadas em conjunto. A adesão dos dirigentes é essencial para o bom andamento na tomadas de decisão da ação democrática, sendo assim, as soluções tomadas em equipe tem peso maior no tocante ao resultado esperado. Assim, será desvinculado de um modelo hierárquico e ditador de um profissional que, sozinho ditava as regras que serviriam a todos.

Quanto à formação do gestor escolar, é de grande relevância, pois tem o compromisso de honrar o título gestor. Uma boa gestão não se realiza de forma isolada, sozinho, torna-se o diretor de gabinete, que convive com normas a serem impostas cercadas por quatro paredes. Sabe, às vezes, boa parte dos conteúdos das velhas enciclopédias, bem como das antigas leis, sendo que na realidade as práticas vivenciadas, não é o seu foco. É interessante que tenha uma formação continuada para não perder o foco de desenvolver competências específicas.

A seguir, serão abordados pontos relevantes sobre a importância da elaboração do planejamento, considerando direitos e deveres de todos os envolvidos no processo para uma boa formação escolar, bem como partes legais que envolve a educação brasileira e sociedade. Serão abordados ainda relevantes conceitos de teóricos renomados sobre o atual contexto educacional e a necessidade de transformação e inovação da mesma.

2.4 O trabalho participativo e o planejamento nas escolas brasileiras

Ao falar em exercer a gestão democraticamente é necessário lembrar que existem leis que amparam legalmente as escolas que aderem ao sistema. Com isso, são elaborados projetos que favorecem ao trabalho, a caminhar por um direcionamento incluindo o corpo docente, discente e demais funcionários que atuam na escola, bem como pais de alunos e a comunidade interessada em uma educação transparente e de qualidade.

⁶¹ GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 28.

Os participantes formaram frentes para representar a comunidade na reivindicação de direitos e deveres para uma boa formação e escolas para todos e, com isso, consolidou um trabalho escolar de forma que os organismos, representantes, pudessem atuar com segurança e clareza na articulação das ações pertinentes ao trabalho democrático. Não eram somente meros executores de atividades de voluntariado e sim como parte dos envolvidos nas atividades em prol da comunidade inserida na realidade da educação e da sociedade.

Conforme Moacir Gadotti, na leitura de Naura Syria Carapeto Ferreira, para levar adiante e atender a demanda em pauta, houve um consenso por parte dos governantes em abrilhantar o trabalho dando autonomia tanto no tocante à parte administrativa quanto financeira possibilitando as escolas caminhar em direção aos seus objetivos, atendendo a demanda propostas por uma gestão democrática.⁶² Com isso, tornou-se relevante a ideia de ampliar sua formação inicial com uma formação continuada, na qual os órgãos tinham a autonomia de oferecer cursos e outros caminhos inovadores para que o gestor pudesse estar a par das inovações para implementar e dar continuidade a sua atividade em conjunto com a comunidade escolar.

Heloísa Lück afirma que é necessário um bom referencial, que o profissional esteja preparado com um embasamento teórico para que seja inserido no contexto prático.⁶³ Aprender com a prática e colocar em prática o aprendido na teoria. Para isso, existem instituições com excelentes profissionais, que conseguem trabalhar o referencial teórico de forma prática, ou seja, envolvendo os alunos nas atividades desenvolvidas. Considerando essa necessidade da base para que seja sempre uma experiência contínua, não esquecer que os avanços tecnológicos exigem aprimoramento constante e de forma atuante.

Segundo Naura Ferreira, a educação requer no ponto de vista social e profissional um indivíduo eficiente, comprometido, hábil, competente em suas ações e reações. Um profissional que atenda as diversidades culturais, favorecendo a resolução dos problemas que poderão encontrar durante o processo organizacional no tocante aos aspectos técnicos e políticos para que no futuro seu trabalho venha

⁶² FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 34.

⁶³ LÜCK, 2000, p 17.

de encontro aos anseios do educando.⁶⁴ Já para Ilma Passos Veiga, “a gestão democrática visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática”.⁶⁵ Isso só vem confirmar a união entre as experiências vividas e adquiridas para juntos, construir um ensino com melhor qualidade, no qual todos deverão estar comprometidos comungando objetivos em comum que procura fortalecer a comunidade sensibilizando para juntos, obter resultados de qualidade nesse imenso organismo que compõe a nossa sociedade.

É sabido o que o autor relata que é necessário fazer sempre um rodízio, renovando um vínculo entre a formação do aluno e o meio social, pois as mesmas são responsáveis nos resultados de uma boa gestão. Como afirma Heloísa Lück⁶⁶ quando relaciona ao gestor a responsabilidade e o compromisso de Cooperatividade e participação para atender, a escola e a sociedade exige no tocante à tecnologia e o conhecimento inovador. E, para isso, é necessário que façam um bom planejamento participativo e transparente.

Oliveira cita Garcia no tocante ao planejamento anterior no sistema escolar dizendo que “o planejamento passa a ser bandeira altamente eficaz para o controle e o ordenamento de todo o sistema educativo”.⁶⁷ Esse tipo de ‘planejamento’ refere-se ao trabalho mecânico e autoritário da época, onde os políticos queriam manipular a população, ter o controle nas mãos do poder ditador. Oliveira faz uma crítica quanto ao planejamento centrado na visão política, sendo que com as mudanças vistas no mesmo ainda prevalece um percentual voltado para o capitalismo, o ganho, esquecendo-se de focar no ponto mais importante para o bom desempenho educacional e social, favorecendo a todos inseridos para benefício do país.⁶⁸ A autora apela para que os governantes que estão no poder precisam olhar para as necessidades de mudanças que requer a educação, lutar pelo favorecimento de políticas sociais estatais, com menos impostos, mais liberdade de trabalho onde as instituições educacionais possam desenvolver e oferecer uma educação, sem medo, sem ter que romper com suas atividades propostas para a sociedade.

⁶⁴ FERREIRA, 2004, p. 34.

⁶⁵ VEIGA, Ilma. Passos. (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 13. ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1995. p. 45-66.

⁶⁶ LÜCK, 2009, p. 19

⁶⁷ GARCIA apud OLIVEIRA 1997, p. 85.

⁶⁸ OLIVEIRA, 1997, p. 88.

Segundo Oliveira, foram também responsáveis pelo distanciamento de criar políticas democráticas a classe alta e o alto índice com a crise fiscal bem como as dívidas que o estado acumulou.⁶⁹ Isso contribuiu para que o país não tivesse força para implantar uma educação continuada e voltada aos anseios da população. Com isso entra em demanda o Neoliberalismo que vem com o dito “salvador da pátria”. Pontos que antes não tinha apreço para superar as crises educacionais, sociais e outras, tornou-se indispensável a demanda de mercado como afirma Anderson,

Um movimento ideológico, em escala verdadeiramente mundial, como o capitalismo jamais havia produzido no passado. Trata-se de um corpo de doutrina coerente, autoconsciente, militante, lucidamente decidido a transformar todo o mundo à sua imagem, em sua ambição estrutural e sua extensão internacional.⁷⁰

Graças ao movimento o Estado tornou-se desacreditado, voltando toda atenção ao desempenho para todos os envolvidos e não mais preso por uma burocracia imposta de forma ineficaz, sendo então premiados com uma realidade que buscava o avanço da economia, possibilitando um crescimento social de qualidade. As reformas políticas também foram responsáveis para o bom desenvolvimento social do país. Conta Oliveira que

O planejamento central começa a ser substituído por formas mais flexíveis de gestão. Ganham força as propostas de descentralização administrativa na gestão das políticas sociais. Contra o planejamento centralizado em mãos de tecnocratas, contrapõe o poder local das comunidades, antes ignoradas pelos planejadores.⁷¹

Por essa razão, o poder não ficou centrado nas mãos dos ineficientes, prevaleceu a competição e com isso as pessoas capacitadas, que antes não eram vistas como colaboradores passaram a fazer parte do processo coletivo e competitivo. Como afirma Oliveira,

A noção prevalecente na atualidade é a de planejamento descentralizado, onde orientações gerais indicam o norte que a organização deve seguir e, concomitantemente, atribuem mobilidade as unidades do sistema para que possam adequar as especificidades da realidade circundante. Daí a importância que a autonomia adquire nos novos modelos de gestão.⁷²

⁶⁹ OLIVEIRA, 1997, p. 89.

⁷⁰ ANDERSON apud OLIVEIRA, 1997, p. 86.

⁷¹ OLIVEIRA, 1997, p. 87.

⁷² OLIVEIRA, 1997, p. 88.

Percebe-se uma mudança brusca, uma inovação no planejamento que deixou de ser burocrático e centralizado nas mãos de políticos poderosos e tomou rumo antes ignorados, tomando rumo ao alcance de que todos envolvidos possam usufruir a uma realidade presente e flexível.

Foi possível organizar o trabalho na escola de forma plausível buscando uma qualificação e quantificação em números estatísticos verídicos. O consumo passou a fazer parte da responsabilidade da educação que recebia a matéria prima e tinha o compromisso de devolver o produto para ser inserido no meio social. Não é novidade quando definem a educação como a tábua de salvação de um país e sempre será responsável pelo sucesso no tocante a formação do profissional para o mercado de trabalho. Oliveira cita que

A Carta Magna ampliou em muito os compromissos com a educação, gerando uma complexidade da gestão, não deixando claro, nem de maneira coerente, a divisão entre as responsabilidades e competências de cada uma das respectivas esferas de governo.⁷³

Isso vem de encontro ao fato em que é citada pela autora onde o MEC analisa as barreiras deixadas quanto ao financiamento das esferas na educação. O que se destina a educação em termos financeiros são precários e assim, torna difícil erradicar a desigualdade social que assola o nosso país.

Apesar de a Constituição de 1988 ter priorizado a gestão democrática da educação, esclarecendo no art. 206, não deixou bem claro a função principal, pois ficou a critério dos movimentos sociais fazer acontecer, onde cada projeto é disputado de forma diferente. Não basta colocar no papel, é necessário que tenham indivíduos interessados no assunto para o alcance da meta desejada por todos que fazem parte do sistema educacional.

Segundo Pablo Gentili, a demanda por renovação política no Brasil, vem acontecendo desde 1980. Eles queriam que a população fosse adiante nos projetos e tudo que envolvesse o contexto escolar. Isso implica que não mais serviria como qualidade para uma nação tão massacrada e obrigada, acima de tudo, aplaudir pelo fracasso explícito na área educacional oferecido à comunidade.⁷⁴ O autor aborda

⁷³ OLIVEIRA, 1997, p. 94.

⁷⁴ GENTILI, Pablo A. A. O discurso da qualidade como nova retórica conservadora no campo educacional. In: GENTILI, Pablo A. A.; Tomaz Tadeu da (Org.). *Neoliberalismo, qualidade total e educação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. p. 111-117.

duas questões a respeito da política neoliberal. Isso vai depender do local o qual adere ao acordo. A primeira é que o Estado deixa toda responsabilidade financeira em poder da escola e a comunidade atuante. Ficando o Estado livre e qualquer responsabilidade para oferta de uma educação com qualidade. Ele gerencia de fora, na verdade visa somente o lucro com os impostos.⁷⁵

Victor Paro⁷⁶ contesta a política neoliberal, sendo ela, segundo o autor, de caráter individualista e mecânica, onde a competição prevalece desde o período escolar até a entrada ao mercado de trabalho. Para o autor, está faltando, dentro das empresas/escolas o cidadão que seja solícito aos companheiros de trabalho, tendo um bom convívio na empresa que atua. Paro⁷⁷, acrescenta que se trocar o termo “sobrevivência” por o “bem viver”, estaria implantando a cidadania voltada para a democracia. Diante do exposto, é necessário fazer uma reflexão atuante, pois, em pleno século XXI, esse vilão ainda ronda as escolas do nosso país, Brasil.

Na perspectiva de mudança será tratado sobre o recinto escolar como um ambiente acolhedor para uma formação transformadora do aluno a qual a sociedade espera da escola. Trata também da figura do professor no que diz respeito a sua formação inicial e continuada visando à melhoria do seu desempenho contribuindo assim, para a transformação esperada pela sociedade.

2.5 Movimentos do docente na gestão democrática e a escola como responsável pela liderança e formação do aluno

Segundo Jamil Cury,⁷⁸ as críticas vindas dos movimentos de docentes tocavam duas frentes,

Aquela que exigia a democratização escolar enquanto expansão, gratuidade, qualidade, financiamento e outras que acentuava tanto a valorização do trabalho decente em novas estruturas internas das redes escolares quanto a qualificação dos sujeitos do ato pedagógico.

O autor deixa clara a participação autoritária de órgãos, sobrepondo autoridade dentro do próprio ambiente educacional. Cury cita o parágrafo único do artigo 53 do Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069/90, o qual aborda

⁷⁵ GENTILLI, 1995, p. 114.

⁷⁶ PARO, 2003, p. 125.

⁷⁷ PARO, 2003, p. 136.

⁷⁸ CURY, 1997, p. 199.

pontos “relevantes” a serem cumpridos, dentre eles, que: é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar das propostas educacionais. Isso já vem acontecendo em várias instituições, mesmo que depois prevaleça a opinião anterior, já formulada se assim pode-se chamar, de pequenos grupos instalados no ambiente escolar. Para Álvaro Moreira Hypolito,

quando o trabalho é realizado no coletivo, é de grande valia para garantir a democracia escolar, só que torna-se perigoso devido a resistência que um grupo juntos, podem chegar a objetivos comuns e serem resistentes quando os resultados tem que tomar rumos diferentes.⁷⁹

Já Bogdan Suchodolski afirma que

O conhecimento da ciência pedagógica é imprescindível, não porque esta contenha diretrizes concretas válidas para hoje e para amanhã. Mas porque permite realizar uma autêntica análise crítica da cultura pedagógica, o que facilita ao professor debruçar-se sobre as dificuldades concretas que encontra em seu trabalho, bem como superá-las de maneira criadora. Entendendo-a como não exclusiva de pedagogia, é possível afirmar que é tarefa da equipe pedagógica trazer a ciência pedagógica para o trabalho coletivo.⁸⁰

Na visão do autor, mesmo trabalhando em equipe pode não aderir aos mesmos objetivos, ou seja, o trabalho pode estar voltado a funções específicas, nas quais a coordenação de curso por exemplo, pode ser tarefa do professor quando se trata de escola. Visto dessa forma a participação do professor (pedagogo) é imprescindível no recinto escolar, pois é preciso pensar no cliente/aluno que será o futuro do nosso país. É no espaço escolar que o aluno adquire uma formação transformadora, que a sociedade cobra da escola. O aluno pode ser preparado para enfrentar os problemas que são frutos de uma sociedade que evidencia aprimoramento tecnológico e pesquisadores dentro do meio científico. É notória a cobrança do avanço tecnológico, pessoas preparadas para trabalhar em equipe, só que não deve desprezar as vivências individuais e começar do nada.

É preciso partir do já existente, dentro do contexto familiar, escolar e social. Não diferente de outras empresas a escola preocupa com uma gestão de qualidade onde o trabalho venha a ser produtivo para alcançar bons resultados tendo um diferencial somente na preparação de bons profissionais para contribuir com o

⁷⁹ HYPOLITO, Álvaro Moreira. *Processo de trabalho na escola: algumas categorias para análise*. Teoria e Educação, Porto Alegre: Palmarinca, n, 4, p. 3-21, 1991. p.18.

⁸⁰ SUCHODOLSKI, Bogdan. *Tratando de pedagogia*. 4. ed. Barcelona: Península, 1979. p. 47.

crescimento do nosso país. No entanto, a escola não é tão diferente de outras empresas quando comungam objetivos em comum preocupando com a adequação social e planejamento organizacional igualitária, ou seja, compartilhada para uma boa gestão. Como afirma Jorge Adelino Costa,

A preocupação com a eficiência, por parte das empresas dos nossos dias, a procura pelo máximo de produtividade e rentabilidade parece, também, aplicar-se à escola, o que faz supor que a administração da escola não é diferente da administração de outras organizações e por isso os modelos de gestão empresarial, a eficiência, a formação técnica dos gestores, entre outras, são temáticas insubstituíveis.⁸¹

Diante o exposto, os profissionais da educação devem estar envolvidos em um trabalho democrático e crítico, pois integra ao envolvimento em uma liderança na qual procuram o crescimento de todos tanto no coletivo quanto individual, deixando para trás o tradicionalismo o qual ainda prevalece em algumas empresas que prezam um nome em nome da tradição.

Não é louvável prosseguir em uma educação a qual não esteja inserida na evolução que caminha em busca do crescimento pessoal, profissional e social, buscando não impor somente condições e sim inserir em uma liderança organizacional delegando responsabilidade e desempenhando sua função como gestor de forma transparente. Manuela Teixeira afirma que

Não podemos esquecer que a eficácia de uma liderança é determinada pela situação onde essa liderança se exerce e que, no limite, podemos afirmar que ela encerra uma dimensão empática e dinamizadora que significa a “capacidade criadora de suscitar nos outros a vontade de seguir um caminho, de participar num trabalho comum, de atingir determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização”⁸².

A liderança envolve o conhecimento do professor sobre a realidade do seu aluno, a empatia entre ambos e a dinâmica de trabalho onde todos os indivíduos comprometidos com a educação contribuem para que o resultado seja de qualidade. Sendo assim, a liderança é considerada uma meta essencial quando democrática, pois o bem estar para todos em um recinto escolar depende de um reconhecimento e estímulo para que sua realização seja contínua e promissora, onde todos

⁸¹ COSTA, Jorge Adelino. *Imagens Organizacionais da Escola*. Lisboa: Edições Asa, 1996. p. 32.

⁸² TEIXEIRA, Manuela. *Professor e a Escola: Perspectivas Organizacionais*. Lisboa: McGraw-Hill, 1995. p. 60.

envolvidos possam atuar com segurança e respeito na criação e execução de projetos escolares.

A escola é um local onde oferece uma educação baseada em princípios, valorizando a formação e desenvolvimento do aluno de modo significativo, mediante as metas traçadas pela instituição com o objetivo de formar pessoas que possam ser inseridos e elevar os mais altos níveis de benefícios ao campo educacional. Nesse contexto, está a figura do professor que é o autor principal no sucesso escolar do aluno. É nele que o aluno deposita sua confiança na bagagem que irá carregar para sua vida em todos os sentidos. A profissão professor é muito importante, no entanto, deve ter conhecimento ao que está transmitindo e com isso, é preciso estar sempre atualizando para que seu trabalho não venha a ser desacreditada. É preciso fazer a diferença, lançar desafios que possa instigar a pesquisa a partir do conhecimento já adquirido.

Voltando ao aluno, quando envolvido em um ambiente que o acolhe democraticamente e dinamizadora no tocante a soluções, retomando sua experiência trazida do cotidiano familiar, tudo leva a crer que esse aluno terá sua auto estima elevada e certamente irá repetir a experiência quando tiver exercendo suas atividades do mercado de trabalho.

Para tanto, a escola precisa criar um ambiente acolhedor, ter bons profissionais que colaborem na motivação dos alunos, estimulando-os na evolução de seu potencial, ou seja que tenha flexibilidade nas suas ações e reações, bem como entender que o aluno leva consigo no seu dia a dia aquilo que aprendeu durante a sua formação como cidadão. E a escola também, é responsável pelo resultado tão almejado para o contexto em que o ser humano está inserido. Para que isso aconteça, é necessário considerar a presença do diretor escolar, o qual não deixa de ser o responsável pelo desenvolvimento do aluno. Todos contribuem, porém, o compromisso e o resultado sempre recaem sobre o responsável por uma boa gestão na escola. Assim, o ambiente escolar deve ser liderado por todos, tendo um líder que orienta e que seja o responsável para que o trabalho tenha qualidade junto aos liderados.

De acordo com Heloisa Lück, não é recomendável dividir trabalhos na escola como ainda acontece, deixando ao diretor somente a responsabilidade da parte administrativa, enquanto a parte pedagógica fica por conta da equipe técnico-

pedagógica. O diretor/gestor é responsável pelo que acontece no recinto escolar, inclusive no preparo integral do aluno.⁸³ Contudo, o gestor escolar é o responsável pela parte administrativa e pedagógica da escola, portanto, ele precisa trabalhar em equipe, ter competência para gerir essa equipe no intuito de alcançar resultados positivos, Deve valorizar a cultura que de certa maneira é o princípio para seu desenvolvimento pessoal e profissional, adequando-os aos problemas do dia a dia da escola e demanda social quanto à resolução de problemas diversos.

Após a pesquisa, realizada com a visão de diversos autores, foi possível perceber que a gestão democrática está relacionada a uma proposta qualitativa onde o gestor se torna parte fundamental para a descentralização do trabalho em equipe. Para que o trabalho tenha qualidade, o gestor conta com a participação de professores, funcionários, alunos e comunidade escola nas decisões que envolvem o processo educacional desenvolvendo desde cedo a autonomia e a responsabilidade do aluno.

No capítulo três, será abordado sobre o perfil do gestor na educação e os fatores que favorecem e interferem na gestão compartilhada, valorizando a inclusão e a prática pedagógica, envolvendo também um estudo sobre o Conselho Escolar que articulado ao corpo diretivo constrói um processo de cidadania.

⁸³ LÜCK, 2009, p. 20.

3 O PERFIL DO GESTOR NA EDUCAÇÃO E OS FATORES QUE FAVORECEM E INTERFEREM NA GESTÃO COMPARTILHADA

O presente capítulo pretende abordar a atuação do gestor e sua interface diante a sua equipe de forma a valorizar a inclusão e prática vivenciada no cotidiano escolar. Traz também um estudo voltado ao trabalho em equipe onde o gestor será visto como condutor da ação pedagógica compartilhada, participativa e democrática.

Relacionada à política de gestão escolar, existe uma preocupação em democratizar a gestão, o acesso à escola e ao conhecimento. Outra maneira de democratizar o espaço escolar passa por efetivar o Conselho Escolar, que se articula ao corpo diretivo, construindo um processo de cidadania. Para a existência de uma democratização do acesso ao conhecimento para a formação de sujeitos cidadãos, há que se romper com bloqueios culturais, possibilitando a articulação do trabalho pedagógico, da identidade cultural e da construção de uma escola para todos, não admitindo a exclusão como parte do processo educacional. Estimulando a participação da comunidade se potencializa a ação pedagógica, a responsabilidade peculiar a cada segmento da sociedade, enquanto sujeito e gerenciando a produção do conhecimento.

Neste ínterim, o professor tem um papel fundamental de elo entre o conhecimento, às práticas culturais e a construção do processo de aprendizagem e formação do indivíduo. O professor tem que estar sempre preocupado com sua formação continuada. Com todo esse processo de democratização ainda é necessário democratizar o acesso à escola, que deve transcender os padrões de educação, voltados aos grupos de excluídos. Luiz Heron da Silva afirma que,

Num país como o Brasil onde a grande maioria da população, conforme mostram dados dos censos ao longo deste século ficam fora da escola ou não permanece mais do que quatro anos nos bancos escolares, as estratégias para a socialização oriundas do pensar e do fazer pedagógico de educadores precisam ser retomados a partir do exame do conteúdo de atitudes, de propostas, de resultados, que orientam a formação dos cidadãos.⁸⁴

⁸⁴ SILVA, P. B. G. Espaços para educação das relações inteétnicas: contribuições da produção científica e da prática docente, entre gaúchos, sobre negro e educação. In: SILVA, Luiz Heron. (Org.). *A escola cidadã no contexto da globalização*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998. p. 382.

Conhecendo a dificuldade populacional em obter uma educação formal, deve-se ter uma preocupação maior em manter os poucos anos de bancos escolares como um espaço de desenvolvimento de cidadania, organizando o trabalho educativo como ponto para a formação de cidadãos, independente do período que frequentam a escola ou da idade em que conseguem ter acesso a educação.

A participação de um projeto desenvolvido com participação da comunidade necessita ainda de modificações e maior envolvimento, apesar de tentar atender as necessidades de seu público e que as discussões da cidadania são constantes no momento em que precisam ser rediscutidas, demonstrando uma necessidade extrema de reflexão, socialização e replanejamento de suas estratégias de cidadania.

Freire cita “o mundo não é. O mundo está sendo. [...] Não sou apenas objeto da história, mas seu sujeito igualmente. [...] caminho para a inserção, que implica decisão, escolha, intervenção da realidade [...]”.⁸⁵, portanto, o autor retrata a razão emancipatória que possibilita a visão da totalidade. Acerca das igualdades na educação, Pablo Gentili e José Alencar afirmam que,

Ao ampliar o acesso e a permanência em um sistema educacional cuja própria estrutura é segmentada, as possibilidades de ingresso e egresso do aparelho escolar acabam sendo também inevitavelmente diferenciadas. Que todos tenham acesso a escola não significa que todos tenham acesso ao mesmo tipo de escolarização⁸⁶.

Construir cidadania então repassa por saber que cidadania é esta. Gracindo Santomé a define como,

Uma situação que se dá na relação com o outro, no grupo social instituído. A construção de relações sociais, entre os membros de um grupo racional. Cidadania requer a igualdade na diferença, conceitos aparentemente antagônicos, mas fundamentalmente vinculados. Cidadania é um status que requer condições para o seu pleno exercício, condições essas determinadas pelo tempo histórico do homem, pelo paradigma de sociedade na qual que se vive. Cidadania é a condição para a efetivação da verdadeira democracia⁸⁷.

⁸⁵ FREIRE, 2001, p. 11.

⁸⁶ GENTILI, Pablo; ALENCAR, José. *Educar na esperança em tempos de desencanto*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003. p. 29.

⁸⁷ SANTOMÉ, 1999, p. 157.

Desta maneira, a escola tanto pode produzir como reproduzir em uma lógica uniforme e homogênea ou diversificada e heterogênea, as relações estabelecidas por sua estrutura de organização tomando os paradigmas de uma escola cidadã e concebendo uma gestão democrática voltada a uma inclusão social, fundamentada na prática docente diária num modelo cognitivo e afetivo, de acordo com os propósitos voltados aos interesses dos cidadãos a que serve.

3.1 Fatores que facilitam e dificultam na implantação da gestão compartilhada

Um dos fatores dificultadores na implantação da gestão compartilhada é o fato de que a formação acadêmica dos docentes ainda é considerada precária no que concerne à participação e ao envolvimento nas diferentes instâncias do ambiente escolar. Parte-se, portanto, do pressuposto de que a formação inicial dos professores é extremamente importante, porém, não suficiente para atender as exigências que o professor tenha uma postura reflexiva sobre sua prática pedagógica de que é fundamental um processo de formação continuada.

Atualmente, vivenciam-se mudanças significativas no mundo globalizado. Exigem-se mais conhecimentos e preparo para exercer um trabalho mais qualitativo. Existe a necessidade de formação de um cidadão crítico, questionador e eficiente, qualificado para o mercado de trabalho. Daí a necessidade de uma formação constante que acompanhe as mudanças atuais. Paralelo a isso, encontram-se profissionais bem qualificados, mas desmotivados pela baixa remuneração, a desvalorização da profissão e as condições de trabalho, o que tem feito alguns educadores abandonarem a sala de aula. Kramer afirma que

A efetiva formação do professor em serviço se dá através do confronto entre a reflexão sobre os conhecimentos advindos da sua prática e as teorias que explicam, questionam, lançam conflitos e indagações e permite melhor compreender esta mesma prática. A síntese vivido/estudado substitui, assim, os grandiosos, porém inócuos (eventos, treinamentos, capacitações, reciclagens e estratégias congêneres, por um processo aparentemente lento e silencioso, porém mais mobilizador, crítico e ativo).⁸⁸

Percebe-se que no cenário atual muitos docentes e demais servidores não estão se dando conta que são parte integrante deste processo e como tal facilitadora

⁸⁸ KRAMER, Sonia. *Melhoria da qualidade de ensino e o deságio da formação de professores em serviços*. in: Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos n. 165. Brasília, maio/ago. 1989, vol. 70. p. 204.

ou não da gestão da escola, cujo nível de democracia vai depender da participação de cada um. Além disso, o nível de envolvimento dos professores, pais e alunos no Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestre, dentre outros, ainda é pequeno. É preciso trazer os professores e os pais para as discussões na escola, não só do projeto político pedagógico no tocante a sua formulação, mas, sobretudo em sua execução e respectivo acompanhamento. Somente a prática de participar de momentos como a semana pedagógica ou as coordenações planejadas no calendário da escola, não refletem a real importância da participação do professor na gestão da escola.

Outro fator que dificulta a gestão compartilhada é o fato dos gestores abraçarem várias funções dentro das escolas, tanto na parte pedagógica, gerenciando a construção do PPP e de outros projetos, como também assumindo uma função administrativa de grande responsabilidade, através do recebimento, gasto e controle dos recursos em nível federal e local, com a ajuda poderosa do Conselho Escolar, o que não minimiza a carga de responsabilidades.

Um fator facilitador é o apoio da comunidade escolar que dá credibilidade ao trabalho da equipe gestora quando vê a transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos e a otimização dos esforços da coletividade para a garantia da eficiência, eficácia e relevância do plano de trabalho e da proposta pedagógica. A garantia de autonomia das instituições educacionais, no que lhes couber pela legislação vigente, na gestão pedagógica, administrativa e financeira, por meio do Conselho Federal de caráter deliberativo, também se destaca como ponto facilitador. Além disso, a avaliação institucional que faz parte da gestão compartilhada mediante mecanismos internos e externos permite transparência de resultados e a prestação de contas à comunidade, fornecendo condições e suporte para a utilização, com eficiência, dos recursos descentralizados – diretamente as instituições educacionais.

Destacam-se também como fator facilitador na gestão escolar as reuniões pedagógicas programadas na escola que constituem o eixo principal das discussões. É neste momento que se dá a importância da criação de esquemas coletivos, momentos de reflexão, espaço democrático de planejamento, elaboração e acompanhamento do projeto político pedagógico da escola. As reuniões pedagógicas bem coordenadas revelam-se como fatores facilitadores da

organização do trabalho, quando são usadas como espaço para a avaliação, planejamento das práticas pedagógicas, dos projetos, dos eventos promovidos pela escola, momento de formação dos professores. Espaço democrático para as decisões coletivas, momento de planejar o dia a dia da escola. Além disso, estas reuniões permitem aos professores refletirem sua prática, reavaliar e reelaborar seu trabalho. Elian Maria Salies Landell de Moura diz que.

O educador deve possuir visão global do processo educativo, isto é, deve conhecer até o processo administrativo da escola. Ele tem de se construir em sujeito de seu trabalho, rompendo assim com a divisão entre os que planejam e os que executam, apropriando-se do trabalho global da escola e contribuindo para a efetivação de uma nova qualidade de ensino.⁸⁹

As reuniões, quando bem planejadas, apresentam uma reflexão sobre as relações e construções que são tecidas diariamente no espaço escolar, tendo como atores principais os professores e alunos. Uma parceria que vai se estabelecendo e sendo operacionalizada por meio das ações pedagógicas, de uma educação a serviço da vida e do desenvolvimento de habilidades. Este momento de discussões, de fortalecimento do coletivo de professores e profissionais da educação, possibilita que estes discutam, decidem, executem, acompanhem e controlem o trabalho coletivo da escola que deve ser voltado para a transformação social, ampliando a compreensão de todos em busca de uma sociedade justa e solidária. É importante que a equipe gestora tenha uma atuação voltada para o cumprimento da Lei 4.036, que regulamenta a Gestão Compartilhada. A comunidade escolar precisa assumir o seu papel e responsabilidade na construção de um ensino público de qualidade, consciente dos seus direitos e deveres.

Lück aponta para a necessidade da existência de uma liderança com expectativas elevadas no universo educativo, “pois a própria equipe torna-se espelho, objeto de inspiração e multiplicação de pensamento e trabalho positivo no sentido de tornar real a aprendizagem dos alunos”.⁹⁰ Vieira comunga da ideia de Lück, pois também vê “a gestão compartilhada e a incorporação de diversos sujeitos

⁸⁹ MOURA, Elian Maria Salies Landell de. *Uma reflexão conjunta sobre o cotidiano da escola*. in: Rev. Online Bibl. prof. Joel Martins. Campinas, São Paulo: v. 2, n. 2 p. 208-230, fev. 2001. 230 escolas de 1^o grau. in Secretaria do Estado da Educação (Fundação para o Desenvolvimento da Educação). A construção do projeto de ensino e a avaliação. Séries Ideias, n. 8. São Paulo. 1990, p. 30.

⁹⁰ LÜCK, 2009, p. 31-35.

que fazem a escola, como elemento importante do seu sucesso”.⁹¹ Confirma ainda que o envolvimento e participação de vários atores no cotidiano escolar é um grande salto para se garantir o sucesso escolar dos alunos. É notório quando uma gestão compartilhada envolve uma cobrança de resultados os integrantes têm mais atenção e responsabilidade, e com isso oferecer maiores condições para que a escola desempenhe seu papel com eficiência e eficácia.

Na visão de Pedro Demo, “participar implica em disposição para cooperar efetivamente para o alcance de objetivos comuns a determinado grupo”.⁹² Daí a importância de continuar gerenciando a escola com transparência de tal forma que envolva todos que dela fazem parte na formação de um todo, ou seja, que comunguem os mesmos objetivos. Já na visão de Dourado, é de fundamental importância não se perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se dá o ensino e aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente pela dinâmica com que se constrói o PPP e se efetivam os processos de organização e gestão da educação básica.⁹³

O tópico a seguir faz um paralelo sobre gestão democrática e liderança traçando o que ambas tem em comum dentro de uma organização escolar, buscando o significado de uma ação coletiva e integradora dentro dos parâmetros administrativo e pedagógico do processo educativo.

3.2 Pontos em comum entre Gestão e Liderança

O que tem em comum entre gestão democrática e liderança é a responsabilidade e compromisso assumido pelo gestor para liderar sua equipe, tanto individual quanto no coletivo, visando alcançar os objetivos traçados dentro da escolar para atender a sociedade da qual pertence. A organização de uma educação de qualidade está na responsabilidade de todos como afirma Gayotto,

tal mobilização se processa, tal como proposto pela gestão, de modo a abarcar a multiplicidade de significações que surge no contexto das ações

⁹¹ VIEIRA, Sofia Lerche. (Org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2009. p. 59.

⁹² DEMO, Pedro. *Conhecimento Moderno – sobre ética e intervenção do conhecimento*. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1986. p. 37.

⁹³ DOURADO, 2002, p. 72-84.

do coletivo escolar das articulações entre os integrantes desse contexto e nos movimentos sociais que os dinamizam.⁹⁴

Há uma convergência entre ambas, pois tem semelhanças onde determinados conceitos e ações entre indivíduos se complementam. A liderança caracteriza-se a pessoas e a gestão escolar tem o foco voltado ao administrativo, aos resultados e outros o que depende de pessoas para que faça acontecer, como afirma Lück, “gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares de cuja complementaridade resulta certa sobreposição de significados e papéis”.⁹⁵

Sendo a gestão escolar democrática vista como a solução para muitos problemas que podem ser sanados, ainda é visível o interesse da equipe estar voltada para a parte administrativa, visando o controle de forma burocrática deixando de assistir a formação do aluno. Nesse caso, não prioriza o trabalho e desempenho do professor deixando-o sem apoio material didático que auxilia no desenvolvimento e superação de uma formação a qual a sociedade espera. Isso não significa que uma é mais importante que a outra, ambas são de grande relevância para alcançar os objetivos organizacionais.

Por outro lado, tem também o diretor que não consegue manter uma equipe com visões compartilhada e sim individualista, com uma mente voltada para o passado, como afirma Lück, exemplificando a fala de um diretor escolar, “com os professores que a escola tem eu não posso fazer nada. Eles não cooperam e estão cada um na sua”.⁹⁶ Quando indagado sobre o que falou, percebe-se que a culpa foi sobreposta somente ao corpo discente. Ele, para fazer um bom trabalho, necessitava de professores já comprometidos, ou seja, não quero ter o trabalho de mudar, já quero encontrar tudo pronto, sendo assim, darei prosseguimento ao que já é de fato, o que todos esperam da escola, uma equipe formadora de opiniões que contemplem o sistema educacional vigente.

Lück cita a visão de outro professor o qual afirmou, “reconheço que o desenvolvimento de equipe é importante, mas isso não é possível na minha escola, porque os professores são muito individualistas e não colaboram”.⁹⁷ Percebe-se na fala dos dois diretores a desinformação sobre seus papéis que estão voltados a

⁹⁴ LÜCK, 2012, p. 96.

⁹⁵ LÜCK, 2012, p. 97.

⁹⁶ LÜCK, 2012, p. 104.

⁹⁷ LÜCK, 2012, p. 105.

ação de liderança esquecendo que ele tem o poder de formar e transformas ações nas quais as pessoas possam encontrar uma razão para desenvolverem, superando as dificuldades, os conflitos e juntos criar um ambiente de aprendizagem passível e favorável à formação do aluno. Justifica também a dignidade da sua profissão, um cargo onde não tem espaço para o profissional que só idealiza, deixando que tudo aconteça quando alguém interessar pelos seus projetos. Sua função é desafiar e fazer o que considerar de melhor para um trabalho que envolva a participação de todos inseridos no processo educacional. Uma equipe gestora democrática é constituída por líderes que prezam o diálogo, a reflexão, orientando e otimizando com seu feedback voltado ao trabalho de todos, tendo como compromisso, elevar o ensino no que se refere à qualidade e quantidade de forma produtiva e prazerosa para todos que nele estão inseridos.

A seguir será abordado sobre as inovações de um bom gestor democrático que chega para atuar onde já existe profissional com costumes e hábitos diferentes do seu modo de trabalhar.

3.3 Inovações na gestão democrática

No ensino superior, os profissionais recebem formação de como atuar em uma gestão democrática com qualidade, onde eles devem ter um preparo com uma visão atualizada para implantar na instituição que irá trabalhar. É o momento de exercer na prática o que aprendeu de forma teórica e singular. Não existe fórmula mágica e sim manejo para atuar com competência. Para Hermes Figueiredo,

O profissional do setor educacional sabe muito bem como atender às necessidades dos alunos e dos professores, às questões regulatórias, as exigências do MEC, à organização do calendário acadêmico e da produção científica, e a todos os atalhos do ensino, da pesquisa e da extensão. O acadêmico domina tudo isso. O desafio é fazer a convergência dessa visão e desse perfil acadêmico com uma nova visão de gestão voltada para resultados.⁹⁸

O gestor não deve desprezar suas experiências adquiridas no decorrer do magistério e sim ter uma visão mais clara, atualizada e ter um foco voltado para um todo organizado de maneira efetiva, ou seja, acatando a participação de todos, até

⁹⁸ FIGUEIREDO, Hermes et al. *Liderança e Educação: Formação de líderes na dinâmica do ensino superior*. organização de Fábio Garcia dos Reis. São Paulo: editora de Cultura, 2012. p. 56.

mesmo do indivíduo que não aceita mudanças. Isso porque as mudanças ocorrerão com a convivência, insistência e persistência de um grupo que se respeitam e aos poucos trazem todos para a realidade a qual não podemos continuar vivendo de um passado de uma mesmice que nada soma para o avanço do nosso contexto educacional.

É notório que as instituições de ensino têm uma visão voltada para bons resultados e para isso o gestor precisa desenvolver sua função no desempenho de suas competências, preocupando com as contribuições que poderão chegar aos resultados satisfatórios. E para isso, conta não somente com a qualidade do ensino, também com o bom atendimento aos professores e alunos e toda sua equipe. Para que tudo aconteça de forma dinâmica, é preciso valorizar a parte financeira para arcar com toda demanda de inovação e comprometimento estabelecidos pelos objetivos traçados por todos envolvidos. Junto a essa dinâmica é necessário à valorização do capital humano, unindo o acadêmico e o administrativo onde todos devem contribuir com conhecimentos e competências convergindo entre si para alcançar as metas proporcionadas pela instituição de ensino.

No próximo tópico, serão abordadas algumas vertentes da participação do gestor escolar, justificando suas perspectivas na forma de administrar em variados ângulos na tomada de decisões envolvendo situações diferenciadas e possíveis esclarecimentos que venha a ser para a contribuição em prol de todos inseridos no contexto social.

3.4 Expectativas do gestor democrata na organização escolar

Em abordagens anterior a gestão remeteu-se ao papel do gestor em ter o comprometimento na formação de uma equipe com visões e ações compartilhadas. Isso envolve a difícil construção e fácil desconstrução. Onde o primeiro quer encontrar tudo pronto, organizado e o segundo é aquele profissional que prefere permanecer em um ambiente dominante e dessocializado. Na visão de Prais,

A administração colegiada, ao se efetivar como prática democrática de decisões deve ser capaz de garantir a participação de todos os membros da

comunidade escolar, a fim de que assumam o papel de corresponsáveis no processo educativo da escola e, por extensão, na comunidade social.⁹⁹

Dessa forma, a escola deixa de ser racional onde não vai existir um líder que controle tudo e todos de forma hierárquica, onde o indivíduo é impedido a participar no desenvolvimento da instituição. A democracia age na igualdade onde todos interessados tem acesso ao espaço escolar, desenvolvendo assim, um convívio de cidadania. Conflitos surgem dentro de uma organização seja ela educacional ou não. Isso devido à posição a qual ocupa os objetivos, valores e diferentes percepções na área. Isso não implica em um fim e sim meios para que os problemas sejam resolvidos com uma boa organização da gestão envolvida no processo. Para Stoner,

Na maioria das vezes, os conflitos gerados na escola não tratados à base do domínio e da repressão e, geralmente, tem alguns aspectos em comum. [...], no âmbito institucional, estabelece-se uma situação de ganha – perde, onde quem perde é obrigado a ceder diante da autoridade superior ou de maior poder, gerando dessa forma antagonismo e insatisfação.¹⁰⁰

A gestão democrática deve agir de forma diferente, valorizando a cooperação e interação entre indivíduos que fazem parte da atual cultura escolar. E para isso é preciso que todos envolvidos em mudanças sejam orientados dentro da dinâmica atualizada e moderna onde todos participam e contribuem de que venha atender todos os organismos sociais que compõem a nossa sociedade educacional.

⁹⁹ PRAIS apud FORMIGA, 2013, p. 17.

¹⁰⁰ STONER apud FORMIGA, 2013, p. 18.

CONCLUSÃO

Realizar um trabalho em equipe no contexto escolar é uma designação bastante complicada, pois muitos profissionais não aderem ao sistema devido ter que atuar de forma presente, o que para muitos se torna comprometedor. Difundindo a questão da participação, é visto de formas variadas. A participação pode ser considerada em todos os aspectos que envolvem o indivíduo tanto de execução quanto organização no planejamento de possíveis eventos que cabem comemorações bem como melhoria da convivência envolvendo toda parte interessada para o bem-estar de todos.

Respondendo a pergunta de pesquisa: Qual deveria ser o perfil do gestor para facultar o exercício de uma gestão escolar democrática de e com qualidade? Confirmou-se a hipótese levantada, na qual o perfil do gestor escolar deve ser predominantemente de liderança junto à equipe escolar contemplando preferencialmente de forma equilibrada tanto as competências técnicas quanto as relacionais.

Ficou entendido que o trabalho da equipe gestora deve estar em consonância com todos envolvidos, verificando a participação dos atores desse processo, juntos, para decidirem e que seja em equipe/conjunto, devendo acompanhar as discussões que aprimorem o posicionamento da política educacional de uma localidade, são questionamentos preliminares para que a equipe gestora possa desenvolver um trabalho pautado em uma gestão em que a comunidade escolar deve ser ativa e coparticipante no processo educacional.

Além da clientela em que a escola está inserida os funcionários envolvidos no processo educativo precisam estar sempre informados para que juntos possam tomar decisões e que haja transparência entre os representantes de cada segmento. O Conselho Escolar deve ter função deliberativa, consultoria e fiscalizadora. Para que, também, participem não como consultores e sim nas decisões tomadas em equipe. É notória a importância do Projeto Político Pedagógico dentro do processo de gestão democrática quando construído a partir do planejamento coletivo, valorizando passo a passo as sugestões determinadas e traçadas para serem avaliadas e transformadas em conjunto. Um trabalho em equipe envolve a junção

entre corpo docente, discente, e demais funcionários, citados na pesquisa, os quais esclarece a cada estabelecimento de ensino sua realidade.

Quanto ao estudo sobre o trabalho compartilhado fica nítida a visão que é de responsabilidade de todos a adaptação do Projeto Político Pedagógico, para isso conta com o apoio da comunidade, trazendo-a para dentro do recinto escolar, e assim ocorrerá uma troca de experiência que soma de forma recíproca na produção de conhecimento que farão a diferença quando visto com outros olhares.

Contudo, percebe-se que um dos fatores que interferem na gestão compartilhada para a formação dos profissionais de educação que ainda é considerada deficitária por conta da ausência de prática com qualidade para atuar com mais segurança no que faz. Assim, entende-se que para uma gestão democrática e compartilhada acontecer de maneira satisfatória, ainda há muito que se caminhar, mas os passos dados até aqui são considerados transformadores e motivadores de uma sociedade cidadã e democrática.

REFERÊNCIAS

ACÚRIO, Marina Rodrigues Borges et al. *A gestão da escola*. Porto Alegre: Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda. *História da Educação*. 2. ed. rev e atual. São Paulo: Moderna. 1996.

BORGES, Pedro Faria. Gestão Escolar: Guia do Diretor em Dez Lições. in: ANDRADE, Rosamaria Calaes de. *A gestão da Escola*. Porto Alegre: ArtMed, 2007, p. 17-18 (Escola em Ação; 4).

BRASIL, Constituição, 1988. *Brasília*: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011. 103p. Serie texto básico, n. 61.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federal do Brasil de 1988*. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRUNO, Lúcia. Poder administrativo no capitalismo contemporâneo. in: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 15-45.

BARROSO, João. Integração e Competências para uma nova visão de gestão. in FIGUEIREDO, Hermes et al. *Liderança e Educação: Formação de líderes na dinâmica do ensino superior/organização de Fábio Garcia dos Reis*. São Paulo: editora de Cultura, 2012, p. 55-59.

BELOTTO, Arenidis A. Monteiro; RIVERO, Cléia Maria da Luz; GONSALVES, Elisa Pereira (organizadoras). *Interfaces da gestão escolar*. Campinas, São Paulo: editora Alínea, 2. ed. 2013.

BRUNO, Lúcia. Poder e Administração no Capitalismo Contemporâneo. Cap. 1, p. 41. in OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

COLEMAN, Daniel; HUSÉN, Torsten. *Tornar-se Adulto numa sociedade em Mutação*. Porto: Edições Afrontamento, 1990.

COSTA, Jorge Adelino. *Imagens Organizacionais da Escola*. Lisboa: Edições Asa, 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. in: OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão Democrática da Educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-206.

DALMÁS, Ângelo. *Planejamento Participativo na Escola: elaboração, acompanhamento e avaliação*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DECLARAÇÃO mundial sobre educação para todos e plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem: UNESCO, 1990. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/osp/pdf>. acesso em 20/fev/2015

DELORS, Jacques (Coord.). *Os quatro pilares da educação*. in: Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 1998.

DELORS, Jacques (Coord.). *Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 1998. p. 89-93.

DEMO, Pedro. *Conhecimento Moderno – sobre ética e intervenção do conhecimento*. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1986.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas*. Revista Educação e Sociedade, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em, acesso em 19/03/2015.

_____. *A escola de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

EIZIRIK, Marisa Faermann; COMERLATO, Denise. *A escola (in)visível: Jogos de poder, saber e verdade*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1995. p. 72-86.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). *Gestão democrática da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FIGUEIREDO, Hermes et al. *Liderança e Educação: Formação de líderes na dinâmica do ensino superior*. organização de Fábio Garcia dos Reis. São Paulo: editora de Cultura, 2012

FOGAÇA, Azuete. Educação e qualificação profissional nos anos 90: o discurso e o fato. in: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Maria R. T. (Org.). *Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 55-68.

FREIRE, Paulo. *A importância do ato de ler: em três artigos que se contemplam*. 42. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FORMIGA, Leonardo Alcantara. Perspectivas de Gestão Escolar. in BELOTTO, Aparecida. Monteiro, et al. *Interfaces da Gestão Escolar*. Campinas, São Paulo: editora, Alínea, 2. ed, 2013.

GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. *Uma só escola para todos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

GANDIN, Danilo. *Planejamento Como Prática Educativa*. 13. ed. São Paulo: Loyola, 1983.

GENTILI, Pablo; ALENCAR, José. *Educar na esperança em tempos de desencanto*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

GENTILI, Pablo A. A. O discurso da qualidade como nova retórica conservadora no campo educacional. in: GENTILI, Pablo A. A.; Tomaz Tadeu da (Org.). *Neoliberalismo, qualidade total e educação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995, cap. 4, p. 111-117.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRACINDO SANTOMÉ, Jurjo Torres. As culturas negadas e silenciadas no currículo. in SILVA Tomaz Tadeu (org.). *Os alienígenas em sala de aula*. São Paulo: Cortez, 1999. pp.158- 189.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. *Processo de trabalho na escola: algumas categorias para análise*. Teoria e Educação, Porto Alegre: Palmarinca, n, 4, p. 3-21, 1991.

INEP. *Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova*. Revista brasileira de estudos pedagógicos. v. 1, n. 1 (jul. 1944). Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, 1944 – Publicação oficial do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais.

<http://www.infoescola.com/educacao/manifesto-dos-pioneiros-da-educacao-nova>

KRAMER, Sonia. *Melhoria da qualidade de ensino e o deságio da formação de professores em serviços*. in: Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos n. 165. Brasília, maio/ago. 1989, vol. 70. pp. 189-207.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão Escolar – Teoria e Prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. SP: Cortez, 2005.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, n. especial, p. 11–19, ago. 2006. p. 2. Disponível em:

<http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art3_22e.pdf>. Acesso em: 2 out. 2015.

LÜCK, Heloisa. *Liderança em Gestão Escolar*. 8. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012, p. 17. Série Cadernos de Gestão; 4).

LUCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira; GIRLING, Robert; KEITH, Sheny. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5. ed. Vozes, Petrópolis: RJ. 2009.

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

_____. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

_____. *Liderança em gestão escolar*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. *Liderança em Gestão Escolar*. Petrópolis, RJ. vozes, 2012. (série cadernos de gestão; 4).

MEDEL, Cássia Ravena Mulin Assis de. *Projeto Político-Pedagógico: construção e elaboração na escola*. Campinas, SP: Autores Associados, 2008, p. 89. (Coleção Educação Contemporânea).

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. in: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; MELO, Maria Teresa Leitão de (Orgs.). *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004. p. 252.

MOURA, Elian Maria Salies Landell de. *Uma reflexão conjunta sobre o cotidiano da escola*. in: Rev. Online Bibl. prof. Joel Martins. Campinas, São Paulo: v. 2, n. 2 p. 208-230, fev. 2001. 230 escolas de 1^o grau. in Secretaria do Estado da Educação (Fundação para o Desenvolvimento da Educação). A construção do projeto de ensino e a avaliação. Séries Ideias, n. 8. São Paulo.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão*. Cap. 3, p. 64-104. in OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandez. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. [Recurso eletrônico]. Brasília: SEB/MEC, [s.d.]. p. 2. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 2 out. 2015.

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Victor Henrique. *Administração Escolar*. Introdução Crítica. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. *Administração Escolar*: introdução crítica. 9. ed. São Paulo: Cortez, Campinas. Autores associados, 1986.

_____. *Gestão Democrática da Escola*. Em aberto. Brasília. v. 17. n. 72, p. 69-81. fev/jul, 2000. http://www.cmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em 22 de mar. 2015.

_____. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

PEDRON, Ademar João. *metodologia Científica*. Auxiliar do Estudo, da Leitura e da Pesquisa. 3. ed. Brasília: Edição do autor / Gráfica Redentorista, 2001. 253 p.

PIMENTA, Selma Garrido. *Questões sobre a organização do trabalho na escola*. São Paulo: FDE, 1991.

SANTOS, Clovis Roberto dos. *Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. *O gestor educacional de uma escola em mudanças*. São Paulo: Pioneira, 2008. 94 p.

SAVIANI, Demerval. *Escola e Democracia*: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 33. ed. revisada. Campinas: São Paulo: Autores Associados, 2000. p. 05.

SILVA, P. B. G. Espaços para educação das relações inteétnicas: contribuições da produção científica e da prática docente, entre gaúchos, sobre negro e educação. in, SILVA, Luiz Heron. (org.). *A escola cidadã no contexto da globalização*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

SUCHODOLSKI, Bogdan. *Tratando de pedagogia*. 4. ed. Barcelona: Península, 1979.

TEIXEIRA, Manuela. *Professor e a Escola*: Perspectivas Organizacionais. Lisboa: McGraw-Hill, 1995.

VASCONCELOS, Celso Santos. *Coordenação do trabalho pedagógico*: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Ática, 2002.

VEIGA, Ilma. Passos. (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola*: uma construção possível. 13. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1995. cap. 3. p. 45-66.

VIEIRA, Sofia Lerche. (org.). *Gestão da escola*: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos. *Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão*: novas demandas para o gestor. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000. http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em 22 de Mar, 2015.