

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

FRANCISCO EDÉSIO CARLOS SOARES

A INFLUÊNCIA DA ÉTICA PARA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS:
UMA ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR

São Leopoldo

2016

FRANCISCO EDÉSIO CARLOS SOARES

A INFLUÊNCIA DA ÉTICA PARA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS:
UMA ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho Final de Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dr. Valério G. Schaper

São Leopoldo
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S676i Soares, Francisco Edésio Carlos
A influência da ética para gestão democrática nas
escolas : uma análise da gestão escolar / Francisco Edésio
Carlos Soares ; orientador Valério G. Schaper. – São
Leopoldo : EST/PPG, 2016.
72 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de
Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,
2016.

1. Escolas – Organização e administração. 2.
Democratização da educação. 3. Ética. I. Schaper, Valério
Guilherme. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

FRANCISCO EDÉSIO CARLOS SOARES

A INFLUÊNCIA DA ÉTICA PARA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS:
UMA ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho Final de Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data:

Dr. Valério G. Schaper

Me. José Caetano Zanella

AGRADECIMENTOS

A Senhor Deus que por meio do seu filho Jesus me concedeu o direito à vida e a possibilidade de escolhas, a minha querida Mãe Antonia Carlos pela dedicação e construção de valores que me fez o homem que sou hoje e meus sinceros votos de agradecimento a Faculdades Est pela sua missão, visão e valores que promovem a difusão do saber e contribui para a formação de cidadãos e cidadãs de diversas regiões do país.

RESUMO

O presente trabalho de mestrado tem como tema a gestão escolar, enquanto democrática e pautada pela ética. Em tempos de valores cada vez menos sólidos e descartáveis, a escola se mostra fundamental para o desenvolvimento da capacidade crítica dos educandos. As instituições brasileiras, ainda que democráticas em suas definições, se mostram verticais nas suas relações. A escola, por sua ação reflete essa verticalidade. O desafio da gestão escolar está para além de proporcionar o conhecimento empírico somente, mas para a construção conjunta de um projeto pedagógico que vise à construção da cidadania. Assim, através de pesquisa bibliográfica, destacam-se os conceitos de democracia e ética, fundamentais para a consciência participativa e de conduta responsável. Tais conceitos são fundamentais para a gestão escolar conduzir de forma eficiente a administração escolar, como mediadora e facilitadora na construção de um conhecimento reflexivo e na mediação da cidadania.

Palavras-chave: Gestão escolar. Democracia. Ética.

ABSTRACT

This present work of master's degree has as theme the school management, as it is democratic and based on ethics. In times of increasingly less solid and disposable values, the school is fundamental to the development of the critical skills of learners. Brazilian institutions, although democratic in their definitions, still show themselves as verticals in their relations. The school, by its action, reflects this verticality. The challenge of school management goes beyond to provide only the empirical knowledge, it is for the joint construction of an educational project that aims at the construction of citizenship. Thus, through bibliographic research, stand out the concepts of democracy and ethics that are fundamental to a participatory awareness and of responsible conduct. Such concepts are central to the school management conduce efficiently the school administration, as a mediator and facilitator in building a reflective knowledge and in the mediation of citizenship.

Keywords: School management. Democracy. Ethics.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: um processo histórico de valores e avanços	13
1.1 O QUE É DEMOCRACIA	13
1.2 DEMOCRACIA NO BRASIL: avanços e desafios	15
1.3 DEMOCRACIA NA ESCOLA.....	17
1.4 SUPERVISÃO E DIREÇÃO	18
1.5 GESTÃO ESCOLAR	21
1.6 QUALIDADE EM EDUCAÇÃO: práticas e conteúdos	24
1.7 DEMOCRATIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA ESCOLA	29
2 OS PRINCÍPIOS ÉTICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise da escola e o processo de participação dos sujeitos	33
2.1 O QUE É ÉTICA.....	34
2.1.1 Conceituação	34
2.1.2 Ética Cristã	37
2.2 ÉTICA NA ESCOLA	38
2.2.1 Escola sem partido.....	38
2.3 ÉTICA E DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR	42
2.3.1 Autonomia	42
2.3.2 Cooperação, solidariedade e responsabilidade.....	45
3 GESTÃO ESCOLAR: desafios e participação na construção de uma escola de valores	49
3.1 MODELOS DE GESTÃO.....	50
3.2 APONTAMENTOS PARA UM MODELO DE GESTÃO EM EDUCAÇÃO	55
3.3 PERSPECTIVAS POSITIVAS	59

CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	65

INTRODUÇÃO

A ética parece não fazer mais parte do vocabulário. O noticiário, em todas as suas formas de veiculação, é repleto de casos de corrupção (ou suspeitas de), violência (nas suas diversas manifestações, tanto corporais como verbais), caracterizando a sociedade como carente de ética.

O senso comum diz que os políticos são o espelho da sociedade. Não há um trabalho que possa comprovar tal premissa. No entanto, permite refletir acerca das diversas instituições, públicas e privadas, gerenciadas por uma parcela da sociedade. Estariam estas também desacreditadas?

A educação é a via de modificação de uma sociedade. Ela abre os horizontes dos indivíduos, seja para o campo profissional, seja para o crescimento integral pessoal. Os indivíduos formados pela escola serão aqueles que estarão nas diversas instituições que administram o país. Por isso, a escola deve ser o mais perfeita possível, no sentido de proporcionar acesso ao conhecimento, à reflexão, ao posicionamento crítico, aos valores fundantes da sociedade, enfim, um lugar em que se aprende e se pratica a cidadania.

A gestão escolar se mostra como fundamental para proporcionar aos alunos e à sociedade uma educação de qualidade, abrangendo todos os indivíduos, de todos os contextos, de forma democrática e ética.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi caracterizar a gestão participativa no âmbito escolar, apresentando os principais aspectos que a envolvem. Para tanto, o presente trabalho está dividido em três capítulos. Em sua metodologia se apresenta de forma bibliográfica, com investigação da revisão de literatura - em livros e artigos científicos. Para Gil, esta modalidade de pesquisa inclui o material impresso e eletrônico, como revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.¹

Assim, seu primeiro capítulo destaca inicialmente o conceito de democracia, como ela se apresenta no Brasil e, especificamente na escola. Entende-se por democracia o governo do povo, livre, para o bem-estar da sociedade plural, ou seja, da diversidade social. Na escola, democracia significa o diálogo entre todos os envolvidos no processo: pais, educadores e estudantes que se reúnem para refletir acerca da escola.

¹ GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 29.

A supervisão e direção escolar tomam a frente no diálogo enquanto equipe gestora - representante do Estado/Município (e respectivas normas/leis) – mas principalmente como responsáveis pela criação de um ambiente acolhedor, que viabilize o trabalho educacional, cumprindo o projeto pedagógico da escola. O ambiente escolar deve ser um ambiente democrático que ofereça oportunidades de pais, alunos, professores e comunidade em geral interagirem em torno de um propósito que é a educação de qualidade para todos. Assim, a democratização e a participação coletiva na escola se mostram fundamentais e como um ato de cidadania.

Porém, para uma gestão eficiente são necessários princípios éticos. Esse é o tema do segundo capítulo, que destaca inicialmente o conceito de ética (filosófico e cristão), contextualizado para a contemporaneidade. Os princípios são universais e os mesmos ao longo do tempo, mas enquanto ciência da conduta, deve estar de acordo com as “novidades” constantes da chamada pós-modernidade, caracterizada por uma sociedade cada vez mais líquida, para usar uma expressão de Zygmunt Bauman.

A proposta da gestão ética e democrática da escola é mais que urgente em vistas à turbulência pela qual se passa na contemporaneidade, com denúncias constantes na esfera política. O debate acerca da ética na escola deve abranger o debate da ética na sociedade de forma geral. Nesse sentido, reflete-se sobre a polêmica da escola sem partido. Aliás, a própria reflexão acerca do tema já se mostra como um debate político porque reflete sobre as posições políticas e ideológicas. Defende-se que a escola é sim – e deve ser sempre – lugar de debate crítico entre os alunos e a sociedade escolar como um todo a fim de aprimorar o educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico.

Desta forma, defende-se o desenvolvimento da autonomia, da cooperação, da solidariedade e da responsabilidade.

Por fim, o terceiro capítulo debate a gestão escolar e os seus desafios frente à participação na construção de uma escola de valores, como lugar de prática da cidadania.

Os modelos de gestão podem – e devem – se espelhar nos modelos empresariais. Há que se contemplar modelos exitosos, que privilegiam as relações horizontais e, conseqüentemente, democráticas.

Defende-se que o conselho escolar é fundamental para qualquer gestão escolar democrática, que visa à participação de todos. O trabalho conjunto levará à autonomia da escola.

Importante se mostra a formação continuada de gestores para que estejam sempre atualizados e em reflexão permanente sobre a melhor forma de gerir a escola, proporcionando um lugar de autonomia e prática da cidadania.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: um processo histórico de valores e avanços

A gestão democrática na escola permanece como um ideal a ser ainda conquistado. A discussão acerca do tema remete, primeiramente, para a conceituação do que é democracia e como ela é praticada no Brasil para, então, abordá-la especificamente no contexto escolar, precisamente no que toca à gestão.

1.1 O QUE É DEMOCRACIA

A história evidencia que as sociedades vão se transformando ao longo do tempo. Pierre Clastres, antropólogo francês, ao discorrer sobre as sociedades primitivas, por exemplo, menciona que são caracterizadas pela inexistência do Estado, já que não possuem um órgão de poder político separado da sociedade. As sociedades “civilizadas”, com Estado, estão divididas em dominados e dominadores, o contrário das sociedades primitivas, sem Estado.²

Prossegue o autor mencionando que nas sociedades primitivas não se pode isolar uma esfera política distinta da esfera social; já nas civilizadas, desde os tempos dos primeiros filósofos gregos, os que sabem mandam e os que não sabem obedecem. Por isso, quando os ocidentais aqui chegaram disseram que as sociedades não eram civilizadas: “selvagens sem fé, sem lei, sem rei”.

Clastres esclarece que as sociedades primitivas se negavam a uma estrutura como a do estado porque desprezavam a divisão do corpo social em dominados e dominadores. Não havia um órgão de poder já que o poder estava na sociedade, na totalidade, que impedia assim a desigualdade. Os chefes das sociedades primitivas eram desprovidos de poder: eram funcionários, não remunerados, da sociedade. Sua função era ocupar-se e assumir a vontade da sociedade de aparecer como uma totalidade única, independente, autônoma. É aquele que fala em nome da sociedade (como um porta-voz), nas relações com outras sociedades, sem tomar decisão de forma isolada e impô-las à sociedade; as decisões eram tomadas coletivamente e,

² CLASTRES, Pierre. *Investigaciones en Antropología Política*. México: GEDISA, 1987.

assim, respondiam à vontade da totalidade. Por outro lado, os chefes que não respondiam às suas funções eram afastados e até assassinados.

Sem assim pretender, no entanto, pode-se dizer que viviam numa verdadeira democracia, ou pelo menos, do que se espera de uma democracia:

De la boca del jefe no brotan las palabras que sancionan la relación de mando-obediencia sino el discurso de la propia sociedad sobre ella misma, discurso a través del cual se proclama comunidad indivisa y voluntad de perseverar en este ser indiviso.³

Havia, portanto, sim uma organização nas sociedades primitivas, porém, sem a institucionalização do poder. Na contemporaneidade não se vislumbra possibilidade de sociedades sem Estado. Também, ao se almejar a participação de todos, com igualdade de direitos, há a necessidade da democracia.

Japiassú e Marcondes definem a democracia etimologicamente, do grego *demos*, que significa povo, e *kratos*, cujo significado é poder. Em sua primeira acepção, trata-se de um regime político cuja soberania é exercida pelo povo. Nesse caso, a soberania é do conjunto dos cidadãos, que exercem o sufrágio universal. Importante mencionar que noutras acepções faz-se referência à separação dos poderes legislativo, executivo e judiciário, dentro do regime democrático, que visam garantir e professar os direitos fundamentais da pessoa humana, os da liberdade política dos cidadãos.⁴

Essa separação de poderes é o que garante a permanência da democracia, do contrário ela corre risco, conforme aponta Alexis de Tocqueville, “[...] de transformar-se na tirania de uma maioria medíocre; daí a necessidade de dois fatores fundamentais para garantir a liberdade real: a liberdade de imprensa e a independência do judiciário.”⁵

Segundo Abbagnano, a democracia é uma forma de governo que, a partir da classificação de Platão, pode ser regida por leis ou demagógica, divisão seguida por Aristóteles que enfatiza que são os livres que governam. Porém, na democracia os Estados nem sempre são livres, segundo Montesquieu. A liberdade depende de governos moderados, sem abuso de poder. Para isso, defende que o próprio poder deve refrear o poder. Por isso, a liberdade e o bem-estar não dependem tanto da

³ CLASTRES, 1987, p. 114.

⁴ JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. *Dicionário Básico de Filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

⁵ JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001, p. 183-184.

forma de governo, mas “[...] mas da participação que os governos oferecem aos cidadãos na formação da vontade estatal e da presteza com que eles são capazes de modificar e de retificar suas diretrizes políticas e suas técnicas administrativas.”⁶

No entanto, a história mostra que é na democracia que se verifica maior possibilidade de se alcançar a liberdade e o bem-estar ou, para ser utópico – e irônico, numa sociedade “primitiva”, conforme visto anteriormente.

1.2 DEMOCRACIA NO BRASIL: avanços e desafios

A democracia, portanto, não é apenas um sistema político ou uma forma de organização do Estado. Uma sociedade democrática não é, somente, aquela na qual os governantes são eleitos pelo voto. Mas está em diversas esferas da sociedade, inclusive na escola, sob diversas facetas.

Enquanto forma de governo, a democracia está na Carta Magna logo em seu preâmbulo:

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.⁷

No entanto, essa igualdade e pluralidade, entre tantos outros direitos sociais e individuais, ditos assegurados, nem sempre é bem praticada. O Brasil é sim

[...] um país rico em diversidade étnica e cultural, plural em sua identidade: é índio, afrodescendente, imigrante, é urbano, sertanejo, caiçara, caipira... Contudo, ao longo de nossa história, têm existido preconceitos, relações de discriminação e exclusão social que impedem muitos brasileiros de ter uma vivência plena de sua cidadania.⁸

Essa diversidade deve ser reconhecida dentro da democracia brasileira. Não

⁶ ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 487.

⁷ BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf. Acesso em: 30 mar. 2016.

⁸ BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros curriculares nacionais: pluralidade cultural*. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1997. p. 15.

se constata uma democracia racial (e aqui se incluem as diversas minorias, como de gênero, por exemplo).

Gilberto Freyre, em “Casa Grande e Senzala”⁹, difundiu a ideia de que no Brasil há uma democracia racial, visto que brancos e negros vivem harmoniosamente. Analisa a sociedade brasileira, amenizando relações entre escravos e senhores. Visto dentro do contexto no qual foi escrito, na década de 1930, tal conceito pode ser mais bem compreendido.

De um lado, o país vivia um processo de busca de sua identidade nacional que se expressa, por exemplo, no Movimento Modernista, em um cenário em que predominavam, tanto no plano nacional quanto no internacional, um ideário racista e de branqueamento (a ascensão do Nazismo é uma das tentativas de concretizar esse ideário). De outro lado, o período pós-escravatura foi marcado pela mobilização dos negros, resultando em organizações tais como a Frente Negra Brasileira, que chegou a ser reconhecida como partido político, em 1936.¹⁰

Nesse cenário, Teixeira pondera que “[...] a ideia de democracia racial cumpre uma função de naturalização e de silenciamento de conflitos, bem como da violência, historicamente instaurados, desde o período da escravidão”.¹¹

Embora avanços tenham sido conquistados, Avancini menciona que as estatísticas evidenciam um país desigual:

[...] cuja linha de corte é justamente a cor da pele. Em nosso país, os negros têm menos oportunidades de estudar, seus salários são menores que os dos brancos e eles são as principais vítimas da violência. Em 2013, a taxa de analfabetismo entre negros foi de 11,5%, duas vezes maior do que entre brancos (5,2%), segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). No mesmo ano, o salário dos negros era cerca de 40% menor que o dos brancos, segundo o Instituto. Sem contar que eles lideram o ranking de homicídios por arma de fogo: em 2012, 10,6 mil brancos foram assassinados com arma de fogo, ante 28,8 mil negros, de acordo com o

⁹ FREIRE, Gilberto. *Casa Grande & Senzala*. 47 ed. São Paulo: Global Editora, 2003. Eloi Senhoras expõe que “O estudo da casa-grande acaba por ser ‘a história íntima de quase todo brasileiro’. Foi aí ‘que se exprimiu o caráter brasileiro: a nossa continuidade social’. Daí o título: Casa-grande é o símbolo de um *status* – o de dominação; Senzala – o de subordinação ou submissão. O & entre as 2 palavras é símbolo de interpenetração, mostra a ‘dinâmica democratizante como corretivo à estabelecida à hierarquia’. Em outras palavras, no Brasil não se realizam as formas tradicionais de dominação, havendo uma inversão do processo, mudando-se os sinais que alocam socialmente os indivíduos”. SENHORAS, Elói Martins. *Cultura e poder: Um percurso da construção dos discursos e ações sobre raça na formação nacional*. *Revista Urutagua*, Maringá, Universidade Estadual de Maringá, 2005. Disponível em: http://www.urutagua.uem.br/008/08ant_senhoras.htm. Acesso em 11 mar. 2016.

¹⁰ AVANCINI, Marta. Democracia racial: Mito de não existe racismo no Brasil dificulta movimentos reivindicatórios. São Paulo, *Revista Pré-Univest*, n. 58, junho de 2016. Disponível em: <http://pre.univesp.br/democracia-racial#.V4RYCfkrLIX>. Acesso em 01 jun. 2016.

¹¹ TEIXEIRA, Daniel apud AVANCINI, 2016, s/p.

“Mapa da Violência”, da Secretaria Nacional da Juventude e da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, lançado este ano.¹²

No entanto, concordo com Coelho que defende que “o Brasil, com todos os problemas decorrentes de uma sociedade desigual e hierárquica, situa-se atualmente entre as democracias mais consolidadas da América Latina, que mais interagem e que apresentam disposição para o diálogo.”¹³

O que se verifica é a necessidade de fazer com que a democracia possa ser exercida em todos os níveis de fato e não somente de direito, ou seja, que essa democracia funcione na prática, como na escola.

1.3 DEMOCRACIA NA ESCOLA

Uma das características marcantes de gestão democrática é o diálogo entre todos os envolvidos no processo: pais, educadores e estudantes se reúnem em uma assembleia para conversarem sobre o que é necessário para a escola, desde o conteúdo na sala de aula, até questões de infraestrutura, como a pintura da escola.

As propostas democráticas de ensino aqui apresentadas podem ser agrupadas de duas maneiras: aquelas que enfatizam a democratização circunscrita ao ambiente escolar, e aquelas que o ressaltam, porém, tendo em vista participação do educando na sociedade a que ele pertence.

A democracia precisa ser enraizada na vida dos brasileiros e, para isso, muitos paradigmas devem ser rompidos. O modo de vida caracterizado pela subordinação, constante na vida dos brasileiros, desde a infância, deve ser transformado. Um caminho é incentivar a autonomia para que as crianças aprendam a tomar decisões, construam suas regras e sejam capazes de assumir as consequências de seus atos com responsabilidade.

A escola tem papel fundamental nessa mudança. Precisa tornar-se democrática para formar cidadãos verdadeiramente preparados para assumirem seus papéis em uma sociedade que almeje a democracia em toda a sua plenitude.

Dessa forma, a gestão tem papel fundamental na promoção da educação de

¹² AVANCINI, 2016, s/p.

¹³ COELHO, Maria Francisca Pinheiro. A democracia no Brasil não é um mal-entendido. *Civitas*, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 126-136, jan.-abr. 2014. p. 126. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/16186/10962>. Acesso em 01 jun. 2016.

qualidade devendo estimular a participação das pessoas para a construção de uma rede de relações que se desenvolvem na família, no trabalho, nas escolas, nos movimentos sociais. Essas relações são capazes de sustentar a proposta de uma escola de qualidade para todos, aberta para as trocas de conhecimentos e provocando uma mudança coletiva na maneira de pensar e agir.

1.4 SUPERVISÃO E DIREÇÃO

A ideia da supervisão surgiu com a industrialização, tendo em vista a melhoria quantitativa e qualitativa da produção, antes de ser assumida pelo sistema educacional, em busca de um melhor desempenho da escola em sua tarefa educativa. Para Vasconcellos¹⁴, os termos supervisor e coordenador pedagógico se equivalem. Rangel faz a seguinte afirmação:

Pensar a ação supervisora é também pensar a maneira como se intitula, pois o nome é, essencialmente, uma identificação, uma atribuição de identidade. Retomando-se a trajetória dessa análise desde o final dos anos 80, observa-se que persiste não um nome, mas uma nomenclatura, ou seja, um vocabulário, um conjunto de termos com que se mantém – até final dos anos 90 – os diversos modos, variáveis nos Estados e nas escolas, de designar a ação do supervisor. Incluem-se nessa terminologia as expressões supervisão, supervisão educacional, supervisão escolar, supervisão pedagógica, coordenação, coordenação pedagógica, coordenação de turno, coordenação de área ou disciplina.¹⁵

Após a crise de 64 a supervisão escolar passou a exercer, nos diversos sistemas educacionais das unidades federadas, a função de controlar a qualidade do ensino, bem como a de criar condições que promovessem sua real melhoria, ao mesmo tempo em que se exigia do supervisor uma formação em nível superior. Sabe-se que a profissão do supervisor ainda não é reconhecida, mas já existe um projeto de lei que está em tramitação para a regularização da profissão do supervisor escolar. Esse supervisor atua junto com o diretor.

A respeito do trabalho integrado da equipe diretiva (diretor e supervisor), todos responderam que *sempre* procuram encaminhar o trabalho dessa maneira. Segundo Lück:

¹⁴ VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do Trabalho Pedagógico: Do projeto Político-Pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo, SP: Libertad, 2002.

¹⁵ RANGEL, Mary. Considerações sobre o papel do supervisor como especialista em educação na América Latina. In: SILVA, Celestino; RANGEL, Mary (orgs). *Nove olhares sobre a supervisão*. Campinas: Papirus, 1997. p. p.75

A equipe técnico-administrativa tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e promoção do seu desenvolvimento.¹⁶

Vasconcelos afirma que:

[...] ao supervisor não cabe a função de fiscalizar o professor, não é dedo duro, pombo correio, coringa, tarefeiro, quebra galho, tapa buraco, burocrata, que fica no gabinete, dicário (que tem dicas e soluções para todos os problemas, uma espécie de fonte inesgotável de técnicas, receitas), e não é generalista.¹⁷

Segundo Lück, “o papel do supervisor se constitui, em última análise no somatório de esforços e ações desencadeados com o sentido de promover a melhoria do ensino-aprendizagem”.¹⁸

Rangel afirma que:

[...] confirma-se, então, a ideia e o princípio de que o supervisor não é um “técnico”, encarregado da eficiência do trabalho e, muito menos um “controlador” de “produção”; sua função e seu papel assumem uma posição social e politicamente maior, de líder, de coordenador, que estimula o grupo à compreensão – contextualizada e crítica – de suas ações, também de seus direitos.¹⁹

Portanto, essa função desempenha um leque vasto de atribuições e contribuindo com essa fala, Rangel afirma:

Não se esgota, portanto, no saber fazer bem e no saber o que ensinar, mas no trabalho articulador e orgânico entre a verdadeira qualidade do trabalho pedagógico que se tornará mais verdadeira em seus compromissos humanizadores, quando expressar e se constituir em pólo-frente de subsídios para novas políticas e formas de gestão na intensidade espaço-temporal de transformações que a era da globalização e a sociedade do conhecimento ocasionaram.²⁰

¹⁶ LUCK, Heloisa. *Ação integrada: administração, supervisão, orientação educacional*. 7ªed. Petrópolis: 1988. p. 16.

¹⁷ VASCONCELLOS, 2002, p. 17.

¹⁸ LUCK, 1988, p. 20.

¹⁹ RANGEL, 1997, p. 151.

²⁰ RANGEL, Mary *Supervisão Pedagógica: Princípios e Práticas*. 2ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2001. p. 93

Além da constante contribuição na formação dos professores, o supervisor exerce o papel de articulador na construção e reconstrução do Projeto Político Pedagógico, conforme observa Rangel.²¹

O supervisor escolar necessita de formação em nível universitário, pois trabalha num sistema burocratizado o qual lhe exige formação específica visto que sua função é articular o trabalho pedagógico do professor no exercício da profissão.

Como prática educativa, a supervisão educacional independente de uma formação específica constituiu-se num trabalho profissional que tem o compromisso de garantir os princípios de liberdade e solidariedade, através do pleno desenvolvimento do aluno, visando prepará-lo para o exercício da cidadania e conhecimentos para a prática de uma profissão, para a garantia de uma educação de qualidade.

Não se encerra na realização do saber ensinar, mas sim, num trabalho articulador com compromissos humanizadores. Compromissos dos quais possibilita ao professor ajudar o aluno na seleção das informações, na criticidade e releitura de mundo. Portanto, o aluno precisa saber transformar o conhecimento para uso próprio, só o conhecimento não é condição suficiente. Uma verdadeira educação é aquela que sabe implantar no educando formas de aplicar o conhecimento com sabedoria para o bem do semelhante.

Finalizando essa análise, os supervisores educacionais vêm renovando e garantindo seu espaço para atuação nas escolas desde que estejam dispostos a superar as marcas históricas negativas da função e comprometerem-se com as exigências da escola dos dias atuais.

Considerando que Paro destaca que “a escola como qualquer outra instituição precisa ser administrada e tem na figura do diretor o responsável pelas ações ali desenvolvidas”.²² Outro autor que destaca a importância do diretor de escola é Saviani que diz:

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador, antes de ser administrador ele é um educador.²³

²¹ RANGEL, 2001.

²² PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1998. p. 21.

²³ SAVIANI, Dermeval. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. 12ª. Edição. Campinas: Autores Associados, 1996. p. 208.

Estes são os atores que orientam a chamada gestão escolar. A eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares são as práticas mais democráticas de gestão, assim como a descentralização financeira. Isso deve estar de acordo com os regimentos internos da escola.

1.5 GESTÃO ESCOLAR

Roitman e Ramos apontam para a necessidade de uma formação de gestores de qualidade.

Outro ponto importante é a formação de gestores. Se levarmos em conta que um gestor hoje precisa, além do conhecimento pedagógico, de conhecimentos nas áreas de liderança, relações interpessoais, contabilidade, tecnologia da informação e gestão de pessoas.²⁴

Os autores sabem que atualmente o gestor de uma escola deve estar muito bem preparado para administrar um estabelecimento de ensino que conta com diversas personalidades de alunos, funcionários e comunidade em geral. Por isso ele fomenta sobre a grande importância de formar um gestor. É inadmissível que, em pleno século XXI, os diretores, em muitos Estados e municípios brasileiros, sejam ainda nomeados por indicação política.

Na prática, a amplitude da gestão democrática tem-se limitado às questões dos colegiados à forma de escolha de dirigentes escolares e à relativa autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, com ênfases metodológicas diferenciadas. Como relação com a democratização da relação professor-aluno em sala de aula, as garantias das condições de trabalho a educadores-educandos, o projeto-político-pedagógico da escola, o currículo escolar e a aprendizagem (inclusive com a necessidade de superação dos elevados índices de reprovação e evasão).²⁵

O gestor é o responsável pela criação de um ambiente acolhedor, que viabilize o trabalho educacional, cumprindo o projeto pedagógico da escola. O ambiente escolar deve ser um ambiente democrático que ofereça oportunidades de pais, alunos, professores e comunidade em geral interagirem em torno de um propósito que é a educação de qualidade para todos.

²⁴ ROITMAN, Isaac; RAMOS, Mozart Neves. *A urgência da educação*. São Paulo: Moderna, 2011. p. 33.

²⁵ BEZERRA, Ada Augusta Celestino. *Gestão Democrática na Construção de uma Proposta Curricular no Ensino Público*. São Paulo: UFAL, 2007. p. 29.

A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, ou seja, em casa, na escola, no bairro, etc.

Não há respaldo constitucional para o governador de um estado nomear o diretor de uma escola, baseado na eleição. No caso da gestão democrática se faz necessária uma mudança constitucional para escolher os representantes no Conselho Escolar e o diretor, ou o próprio Conselho se responsabiliza pela escolha do diretor, que pode ser eleito direta ou indiretamente pelos conselheiros.²⁶

Assim, pode-se dizer que Ruiz não concorda que ainda hoje existam políticos brasileiros que têm o poder de atribuir cargos e salários a qualquer pessoa, mesmo ela não tendo competência para assumir tal colocação, e que geralmente esses escolhidos são pessoas de interesses partidários. Além do mais, o Brasil necessita mesmo é de pessoas que tenham competências para administrar a educação.

Para Roitman e Ramos “a gestão da educação, que vai do secretário de Estado ou do Município aos profissionais das instituições de ensino (diretores e coordenadores pedagógicos), precisa ser aprimorada”.²⁷

Ludwig²⁸ comenta a proposta de planejamento participativo a partir de Piaget. Essa proposta tem seu fundamento no pressuposto de que o homem é capaz de se adequar com normas de conduta conforme as circunstâncias e assim conviver com a incerteza. Esse planejamento envolve a comunidade escolar como um todo: alunos, professores, dirigentes, pais, funcionários e membros da comunidade.

É a democracia em ação, colocando a comunidade escolar em situação de igualdade de direitos em busca de propostas, discussões e escolhas.

Importante também considerar o princípio da autogestão, que consiste em inserir os alunos em tudo o que é possível, ou seja, em tipos de atividades e organização do trabalho pedagógico. Os alunos podem tanto trabalhar, como decidir por si mesmos, as atividades, a organização de seu trabalho e os objetivos a serem alcançados.

O conceito de gestão escolar é de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social, cujo objetivo é

²⁶ RUIZ, Antonio Ibáñez. *Sugestões para melhorar a educação básica: estudo comparativo entre a Espanha e o Brasil*. São Paulo: Moderna, 2009. p. 53.

²⁷ ROITMAN; RAMOS, 2011, p. 32.

²⁸ LUDWIG, Antonio Carlos Will. *Democracia e ensino militar*. São Paulo: Cortez, 1998.

formar cidadãos e cidadãs oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.²⁹

Nelson defende que se costuma classificar a gestão escolar em três áreas, funcionando interligadas, de modo integrado ou sistêmico: gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa.³⁰

A Gestão Pedagógica é o lado mais importante e significativo da gestão escolar. Cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar.

Estabelece objetivos para o ensino, gerais e específicos. Define as linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas. Elabora conteúdos curriculares. Acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.³¹

Destaca o autor que:

As suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do Plano Escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar. O diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso. É auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (quando existe).³²

Já a gestão administrativa cuida da parte física:

(o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria). Suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar (também denominado Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar, ou Projeto Pedagógico) e no Regimento Escolar.³³

A gestão de recursos humanos, por sua vez, trata da gestão de pessoal –

²⁹ LUCK, Heloísa. A evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança paragrâmica. *Revista Gestão em Rede*, n. 3, p. 13-18, 1997.

³⁰ NELSON, Ionara Bezerra. A gestão educacional e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar. Piauí: UFPI, 2010. Disponível em: http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.5/GT_05_04_2010.pdf. Acesso em 20 mar. 2016.

³¹ NELSON, 2010, p. 3.

³² NELSON, 2010, p. 4.

³³ NELSON, 2010, p. 4.

alunos, equipe escolar, comunidade – e constitui a parte mais sensível de toda a gestão.

Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano fazem da gestão de recursos humanos o fiel da balança – em termos de fracasso ou sucesso de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola.³⁴

Porém, além da qualidade do gestor, da sua escolha democrática, a educação em si, enquanto prática e seus conteúdos, também devem ser democráticos, desde a sua escolha até a sua execução.

Assim, para uma educação de qualidade, depende-se da transformação do sistema educacional, considerando um conjunto de princípios, tais como valorização da diversidade, desenvolvimento de currículos amplos, respeito às diferentes formas de aprendizagem, atendimento às necessidades educacionais dos alunos, adaptação à acessibilidade física, entre outros fatores.

1.6 QUALIDADE EM EDUCAÇÃO: práticas e conteúdos

O contexto atual educacional necessita do debate sobre uma escola preparada para proporcionar um ensino de qualidade, respeitando as diferenças e as individualidades da comunidade escolar. Conteúdos e práticas devem ser constantemente vistos e revistos, ainda mais considerando as mutações culturais constantes. Kenski, a esse respeito, defende que:

Essa educação escolar, no entanto, aliada ao poder governamental detém para si o poder de definir e organizar os conteúdos que considera socialmente válidos para que as pessoas possam exercer determinadas profissões ou alcançar maior aprofundamento em determinada área do saber.³⁵

A definição e organização dos conteúdos são definidos pelo poder de governo, ou seja, pessoas que estão no poder definem e redefinem o que querem. Consequentemente, a definição dos currículos dos cursos é uma forma de poder.

Já uma escola de qualidade desenvolve um projeto pedagógico centrado no

³⁴ NELSON, 2010, p. 4.

³⁵ KENSKI, Vani Moreira. *Educação e Tecnologias: o novo ritmo da informação*. Campinas: Papirus, 2007. p. 19.

aluno. Desta forma, contempla-se uma aprendizagem a todos os alunos através de um projeto que contempla a formação dos professores e demais profissionais da escola. Também se relaciona com a comunidade.

Gall e Guedes destacam a importância do papel dos professores nesse contexto:

O treinamento ministrado por professores experientes proporcionaria aos professores padrões mais altos e o tipo de apoio em sala de aula, dentro da escola, com participação ativa e prática, que a burocracia escolar e os programas centralizados de treinamento de professores não têm conseguido oferecer até agora.³⁶

Determinam, ainda, os autores, que mais vale a preparação de professores jovens com professores mais experientes em comparação com a formação capacitada de empresas padrão que chegam a fazer treinamentos de professores sem ao menos conhecer a escola em seus aspectos culturais.

O que se observa, no entanto, é que há ausência de orientações e critérios profissionais, o professor ainda é quem decide o que e como vai ensinar aos alunos. Essa orientação deveria partir das secretarias, focadas nas políticas estratégicas de educação, na supervisão e na avaliação da qualidade do ensino no sistema.

Por outro lado, interfere ainda na qualidade de ensino, a falta de recursos. Os recursos destinados ao ensino público são escassos. Mas, ainda, vê-se a necessidade de gestores e professores se buscarem melhores resultados. Como não cabe aqui discutir como as esferas de governo distribuem a parcela de seus orçamentos destinada à educação, fica o desafio de os próprios gestores das escolas melhor aproveitarem seus recursos, no caso os materiais e humanos, a fim de suprir as lacunas deixadas pelo Estado para um aprendizado efetivo do aluno.

Ilona Becskeházy segue essa linha de pensamento, de um sistema de gestão mais eficiente em vista da falta de recursos.

A escola pública enfrenta uma série de dificuldades, desde a infra-estrutura deficiente às condições sociais dos alunos, passando muitas vezes pela falta de valorização do professor. Parte dessas dificuldades pode ser contornada com a adoção de métodos de gerência mais eficientes. Se eles não estão presentes, não é simplesmente por culpa dos professores que hoje ocupam cargo de direção nas escolas. Mas sim porque existe uma preocupação com a formação deste profissional no campo pedagógico, mas

³⁶ GALL, Norman; GUEDES, Patrícia Mota. *Qualidade na educação: a luta por melhores escolas em São Paulo e Nova York*. São Paulo: Moderna, 2007. p. 19.

praticamente inexistente uma preparação para que ele venha a atuar como gestor. O aperfeiçoamento da gestão dos sistemas públicos de educação permite que as escolas passem a adotar práticas que estimulem a evolução da qualidade do ensino, fortalecendo a troca de experiências entre os professores e o trabalho em equipe.³⁷

A avaliação permanente se mostra eficiente para aperfeiçoar a gestão escolar. Dessa forma é possível definir e revisar prioridades, além de identificar as principais dificuldades.

Não existe receita pronta para elevar a qualidade do ensino público. Mas a melhoria da gestão escolar e a criação de mecanismos de avaliação de resultados mais efetivos são, sem sombra de dúvida, um caminho, não só para o Brasil, mas para diversos países. A adoção de mecanismos de avaliação de desempenho dos estudantes sempre é um tema que levanta polêmica. Mas como saber se os alunos estão realmente aprendendo? Quais são os alunos que têm dificuldades de aprendizagem? E quais são essas dificuldades? As avaliações de âmbito nacional fornecem informações genéricas sobre a qualidade do ensino, mas não permitem aos diretores avaliarem como está a situação “dentro da casa”.³⁸

Menciona ainda a autora que há dois exames no Brasil que avaliam diretamente o desempenho dos alunos do ensino fundamental e médio: “[...] o sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), aplicado pela primeira vez em 1990, e o Exame Nacional do ensino Médio (Enem), implantado em 1998.”³⁹

São exames que permitem avaliar a educação e, conseqüentemente, apontam para onde devem ser realizadas melhorias, incluindo, nesse sentido, a atuação da melhor gestão.

Nesse sentido, Werle destaca a avaliação em larga escala, definindo-a como “um processo amplo e extensivo, envolvendo diferentes modalidades de avaliação, realizado por agências reconhecidas pela especialização técnica em testes e medidas, abrangendo um sistema de ensino [...]”.⁴⁰

São avaliações em âmbito federal, estadual e municipal que estão inseridos dentro de um monitoramento dos sistemas de ensino, um fenômeno mundial

³⁷ BECSKEHÁZY, Ilona. Gestão escolar, chave para um ensino público de qualidade. São Paulo, *Estadão*, 30 jul. 2004. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,gestao-escolar-chave-para-um-ensino-publico-de-qualidade,20040730p8349>. Acesso em 30 mar. 2016.

³⁸ BECSKEHÁZY, 2004, s/p.

³⁹ BECSKEHÁZY, 2004, s/p.

⁴⁰ WERLE, Flávia Obino Corrêa. Sistema de avaliação da educação básica no Brasil: abordagem por níveis de segmentação. In: WERLE, Flávia Obino Corrêa. (Org.). *Avaliação em larga escala: foco na escola*. São Leopoldo: Oikos, 2010. p. 22.

segundo Werle. Os dados das avaliações são colocados para as escolas estudarem e interpretarem, a fim de dar um sentido.

No âmbito de cada estabelecimento escolar, pode-se chegar a identificar as características específicas de contexto e relacioná-las com os resultados obtidos nas avaliações, dando significado aos dados.⁴¹

Por vezes soluções simples têm resultado significativo como em competências de leitura e escrita. Essas soluções simples e práticas necessitam de uma autonomia e descentralização no campo da educação. Luce e Medeiros expõem como preocupações para isso:

Como essa tendência é vivida nas escolas e nos sistemas educacionais? Quais são as diferentes possibilidades de vivenciar processos de descentralização e autonomia nas escolas e nos sistemas? Que desafios precisam ser enfrentados, considerando uma tradição autoritária e centralizadora, comum em tantos países, dentre eles o Brasil? De que modo oportunizar a participação da comunidade educativa, a partir da diversidade dos diferentes atores sociais? Qual a relação entre democratização da escola e qualidade de ensino? O que se entende por gestão democrática na educação?⁴²

Essa gestão democrática é a que possibilita a autonomia e leva a uma consequente qualidade de ensino.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiam a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação.⁴³

A autonomia na gestão escolar é, segundo Luce e Medeiros, uma tarefa complexa, uma vez que liberdade ou independência são elementos difíceis de serem

⁴¹ WERLE, 2010, p. 35.

⁴² LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso. Gestão democrática escolar. *Portal Educacional*, janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2666/gestao-democratica-escolar>. Acesso em 30 mar. 2016.

⁴³ LUCE; MEDEIROS, 2008, s/p.

obtidos, considerando que há diferentes agentes sociais, além das muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional.⁴⁴

Por isso, diálogos, debates, confrontos de ideias, abertura a novas concepções, são atitudes fundamentais para equacionar os domínios de um determinado grupo.

Para fins de exemplificação, Lück⁴⁵ expõe caso de alta taxa de repetência. Iniciou um projeto com o corpo docente e a comunidade para discutir as causas, de forma que o problema foi compreendido melhor. Todos envolvidos devem participar nas questões em discussão. Isto é indispensável segundo Lück.

Assim surge o conceito de participação.

Outro conceito importante é o da participação, pois também pode ter muitos significados, além de poder ser exercida em diferentes níveis. Podemos pensar a participação em todos os momentos do planejamento da escola, de execução e de avaliação, ou pensar que participação pudesse ser apenas convidar a comunidade para eventos ou para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico. Portanto, as conhecidas perguntas sobre “quem participa?”, “como participar?”, “no que participar?”, “qual a importância das decisões tomadas?” devem estar presentes nas agendas de discussão da gestão na escola e nos espaços de definição da política educacional de um município, do estado ou do país.⁴⁶

Os instrumentos e as práticas que organizam a gestão escolar misturam a democracia representativa – os representantes eleitos – com a democracia participativa. Trata-se de uma combinação entre ambas. Independente do desenrolar do projeto, o que importa reportar aqui é o fato de que a gestão escolar tem dois aspectos importantes na sua raiz: a solução de problemas e o processo decisório participativo. Gestores eficazes são aqueles que são competentes quando são “pensadores flexíveis que veem os problemas como oportunidades e conseguem tomar decisões com facilidade”.⁴⁷

A solução de problemas também segue etapas como um projeto, defende Lück. Vai desde a consciência, diagnóstico e definição do problema, à geração de alternativas, para o desenvolvimento de um plano de ação, além do acompanhamento e da avaliação para, se necessário, revisar o todo.⁴⁸

⁴⁴ LUCE; MEDEIROS, 2008, s/p.

⁴⁵ LÜCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes, 2011.

⁴⁶ LUCE; MEDEIROS, 2008, s/p.

⁴⁷ LÜCK, 2011, p. 56.

⁴⁸ LÜCK, 2011.

Por isso, pertinente é o pensamento de Lück, de que a participação deve ser orientada por métodos e técnicas de solução de problemas, numa abordagem estruturada, com a participação dos interessados, sempre com a discussão detalhada de tais métodos.⁴⁹

1.7 DEMOCRATIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA ESCOLA

Sousa defende que a gestão educacional passa pela democratização da escola a partir de dois aspectos:

a) interno – que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) externo – ligado à função social na escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. A partir da análise de alguns trabalhos recentes (pesquisas realizadas na área de gestão educacional) o estudo pretende trazer suporte teórico para uma reflexão sobre o tema de forma que seja possível ultrapassar o nível de entendimento sobre gestão como palavra recente que se incorpora ao ideário das novas políticas públicas em substituição ao termo administração escolar. O fato de que a ideia da gestão educacional desenvolve-se associada a um contexto de outras ideias como, por exemplo, transformação e cidadania. Isto permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e o seu significado político e social.⁵⁰

Segundo Laia,

Não há dúvida que o movimento de gestão democrática da educação avançou nas décadas de 80 até meados da década de 90. Hoje, este movimento sofre retrocessos, embora a Lei de Diretrizes e Bases da educação 9.394 de 20 de dezembro de 1996 tenha confirmado a participação não só na gestão da escola, mas também na construção do projeto político pedagógico, de acordo com a regulamentação em leis municipais.⁵¹

Laia verifica, no entanto, que esta participação não se consolidou na gestão da educação, nem mesmo nas propostas pedagógicas das escolas. Apresenta três motivos para a precariedade da gestão da escola.

⁴⁹ LÜCK, 2011.

⁵⁰ SOUSA, Valdivino A. A gestão educacional e a LDB. *Portal Educacional*, janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2366/a-gestao-educacional-e-a-ldb>. Acesso em 30 mar. 2016.

⁵¹ LAIA, Cláudia Camara. *Gestão democrática na escola do século XXI*. (Especialização). Rio de Janeiro, Universidade Cândido Mendes, 2011. p. 35-36.

Primeiro, o projeto político pedagógico conservador que está embutido nas práticas administrativas. A administração ou é excessivamente burocrática e controladora privilegiando a uniformidade, disciplina e homogeneidade dificultando qualquer gesto de criatividade ou incorpora práticas de programas empresariais de qualidade total. Segundo, a falta de formação ética e política dos gestores eleitos privilegiam interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos. Terceiro, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público, de tal forma que nem dirigentes em seus cargos administrativos nem dirigidos conseguem distinguir mais o que é público e o que é privado. Como construir neste contexto uma participação democrática na gestão e na construção da proposta pedagógica da escola?⁵²

Considerando as afirmações de Laia, realmente a participação democrática fica difícil de ser contemplada. É preciso ter consciência destas dificuldades para superá-las. Pode-se até obter conquistas democráticas, mas é necessário executá-las, ainda que dizente de empecilhos como os mencionados por Laia.

Verifica-se a importância do projeto político pedagógico nesse processo de democratização e participação.

Em seu projeto político-pedagógico, construído através do planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação, a escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados. A gestão democrática da escola significa, portanto, a conjugação entre instrumentos formais – eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira – e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas mais amplas.⁵³

Afinal, é o Projeto Político Pedagógico da escola que aponta um rumo, uma direção, um sentido explícito, para um compromisso estabelecido coletivamente, permitindo as relações horizontais no interior da escola. A partir dessas ideias cabe ressaltar a importância que essas instituições devem dar a esse trabalho coletivo de forma a incorporar toda a comunidade escolar na construção do mesmo.

Caldieraro sustenta que “O Projeto Político Pedagógico é um processo de planejamento educativo, liderado pela equipe diretiva da escola, construído de forma participativa com todos os segmentos da comunidade escolar, para ser vivenciado e aprimorado continuamente.”⁵⁴

⁵² LAIA, 2011, p. 36.

⁵³ LUCE; MEDEIROS, 2008, s/p.

⁵⁴ CALDIERARO, Ires Parisotto. *Escola de educação básica: Institutos Legais, Organização e Funcionamento*. Porto Alegre: Edição da autora, 2006. p. 19

O Projeto Político Pedagógico é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando uma maior participação dos agentes escolares. Neste contexto, ele significa uma forma de toda a equipe escolar tornar-se co-responsável pelas ações ali desenvolvidas.

A participação somente será efetiva se seus integrantes se sentirem parte envolvida no processo.

Garantir a voz e a capacidade de ação que sempre se viram aliados de participar do destino da educação no país, a luta por uma educação de qualidade para todos estará, de fato, dando um passo significativo rumo à construção de uma sociedade verdadeiramente democrática, ética, justa e solidária.⁵⁵

Assis lembra por se tratar de gestão democrática, ou seja, pautada pela democracia, as relações cotidianas no âmbito escolar deveriam, então, explicitar esta linha de ação.

[...] porém sabendo-se que toda a gestão, pressupõe uma ação e a palavra ação é justamente o oposto da inércia, do comodismo, espera-se do gestor educacional atitudes compromissadas de construir, de fazer e o que observa-se são atitudes autoritárias, seguindo diria, uma linha horizontal, onde os princípios democráticos não se inserem; visto que a escola deve ser vista como um lugar privilegiado para a construção do conhecimento e como eixo base das relações humanas, viabilizando não só a produção de conhecimentos como também de atitudes necessárias à inserção neste novo mundo com exigências cada vez maiores de cidadãos participativos e criativos.⁵⁶

Portanto, o autoritarismo pode sim comprometer a gestão democrática quando o controle está exclusivamente nas mãos de diretores. Acaba por se tornar numa administração alienada e passiva, que dita regras, sem uma relação dialógica com os envolvidos.

Por outro lado há ainda o aspecto de se delegar à iniciativa privada aquilo que deveria ser tarefa do Estado.

⁵⁵ GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1997. p. 89.

⁵⁶ ASSIS, Valéria Ribas de Oliveira. Gestão Democrática x autoritarismo. *Portal Educacional*, janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2667/gestao-democratica-x-autoritarismo>. Acesso em 30 mar. 2016.

Todas as iniciativas de política educacional, apesar de sua aparente autonomia, têm um ponto em comum: o empenho em reduzir custos, encargos e investimentos públicos, buscando senão transferi-los e/ou dividi-los, com a iniciativa privada e organizações não governamentais.⁵⁷

Desta forma, a participação efetiva não acontece. O controle ou fica na dependência de poucos, ou “privatizado”, levando a uma acomodação. Necessário se faz mobilizar, organizar e articular a partir condições materiais e humanas a fim de obter avanços socioeducacionais.

Assis conclui que, desta forma, a

[...] suposta ‘gestão’, se mascara como sendo democrática e acaba que atendendo de forma a não priorizar princípios básicos democráticos, ocasionando o aumento da produtividade, a massificação do indivíduo, afastando não só o caráter da coletividade, como também o diálogo e o processo decisório.⁵⁸

Enfim, a educação, tão necessária e fundamental para qualquer país, no Brasil ainda não possui a valorização devida. Através da educação é possível diminuir os índices de saúde, com uma população mais consciente e informada, assim como diminuir a violência, propiciando condições de maior igualdade entre as pessoas.

⁵⁷ ROSSI, VERA LÚCIA SABONGI DE. Desafio à escola pública: tomar em suas mãos seu próprio destino. *Cad. CEDES*, Campinas, v. 21, n. 55, p. 92-107, Nov. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622001000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 mar. 2016. p. 96.

⁵⁸ ASSIS, 2008, s/p.

2 OS PRINCÍPIOS ÉTICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise da escola e o processo de participação dos sujeitos

Nos últimos anos, o mundo passou por diversas mudanças sociais, econômicas, demográficas e tecnológicas. Uma economia e cultura global tomaram conta das relações humanas e influenciaram – e continuam a influenciar – instituições diversas, inclusive a escola. Santiago destaca que:

Desde a década de 1990, o Brasil, assim como todos os países que inscrevem seu projeto de desenvolvimento na economia globalizada, tem sua política educacional orientada por organizações internacionais, como a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura); o UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância); o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e o Banco Mundial (BM).⁵⁹

Há a necessidade de uma adequação aos novos tempos e aos novos paradigmas e exigências mundiais. O mesmo acaba por valer para os sistemas educacionais. Nesse contexto de adequação, Santiago pondera ainda que a preocupação maior é para com o currículo escolar e, principalmente, com o desenvolvimento da educação básica. A justificativa para isso é

[...] porque as exigências de formação – seja do trabalhador, seja do consumidor – para a participação na sociedade globalizada, bem como o controle que deve ser exercido pelos governos para garantir a circulação do capital, impõem atenção especial à educação, cujas reformas assumem o caráter de práticas políticas de regulação social à medida que, através da legislação e de orientações oficiais, produzem o controle direto do governo sobre a proposta de formação profissional nos cursos superiores e técnicos e, até mesmo, sobre práticas educativas em qualquer nível de ensino.⁶⁰

A autora denuncia a face oculta do currículo e as técnicas de subjetivação da estrutura normativa da escola e do sistema de ensino em geral. Expande-se, assim, a ideia de um currículo nacional⁶¹, único, como justificativa da busca pela unidade e igualdade na educação. Porém, será que no Brasil, um país multicultural, de proporções continentais, pode contemplar apenas um currículo? Ou, no caso de

⁵⁹ SANTIAGO, Anna Rosa Fontella. Política Educacional, diversidade cultural: a racionalidade dos PCN posta em questão. In: PIOVESAN, Américo et. al (Orgs.). *Filosofia e Ensino em debate*. Ijuí: Unijuí, 2002. p. 501.

⁶⁰ SANTIAGO, 2002, p. 501.

⁶¹ SANTIAGO, 2002, p. 502.

resposta afirmativa, não poderia este currículo deixar margem para os contextos locais?

2.1 O QUE É ÉTICA

Igualdade e unidade pressupõem contemplar as diferenças. A gestão democrática, fundamentada em princípios éticos, pressupõe uma ação ética com vistas à igualdade de condições para todos.

2.1.1 Conceituação

Ética tem como definição básica a ciência da conduta, relata Abbagnano. Acrescenta que existem duas concepções fundamentais acerca dessa ciência:

1- a que a considera como ciência do fim para o qual a conduta dos homens deve ser orientada e dos *meios* para atingir tal *fim*, deduzindo tanto o fim quanto os meios da *natureza* do homem; 2- a que a considera como a ciência do *móvel* da conduta humana e procura determinar tal móvel com vistas a dirigir ou disciplinar essa conduta.⁶²

Esclarece, ainda, o autor que

[...] essas duas concepções, que se entremesclaram de várias maneiras na Antiguidade e no mundo moderno, são profundamente diferentes e falam duas línguas diversas. A primeira fala a língua do ideal para o qual o homem se dirige por sua natureza e, por conseguinte, da "natureza", "essência" ou "substância" do homem. Já a segunda fala dos "motivos" ou "causas" da conduta humana, ou das "forças" que a determinam, pretendendo ater-se ao conhecimento dos fatos.⁶³

Seja para qual direção se dirige, seja por quais motivos que levam a se dirigir para determinada ação, trata, efetivamente da conduta. Na filosofia contemporânea, a noção de valor passa a ter grande ênfase.

O valor possui modo de ser objetivo, no sentido de que pode ser entendido ou apreendido independentemente da apetição; mas, ao mesmo tempo, é *dado* em certa forma de experiência específica. O valor, portanto, é constantemente reconhecido como dotado de três caracteres: a) objetividade; b) simplicidade, graças à qual é indefinível e indescritível, do

⁶² ABBAGNANO, 1988, p. 380.

⁶³ ABBAGNANO, 1988, p. 380.

mesmo modo que uma qualidade sensível elementar; c) necessidade ou problematidade.⁶⁴

Aparece como forma a não cair na subjetividade e relatividade. Assim, a ética

não se funda na noção de bem nem na de fins imediatamente presentes à aspiração ou em propósitos deliberadamente almejados, mas na intuição emotiva, imediata e infalível dos valores e das suas relações hierárquicas; intuição é base de qualquer aspiração, desejo e deliberação voluntária.⁶⁵

Mais especificamente, importa tratar dos valores morais que dirigem a sociedade e acrescento os valores ideológicos, alimentados na contemporaneidade pela paixão em detrimento da razão, como no debate acerca da escola sem partido.⁶⁶

Daí a importância da filosofia, que, como "crítica das críticas", em primeiro lugar tem o objetivo de interpretar acontecimentos para deles fazer instrumentos e meios da realização dos valores, e em segundo lugar, o de renovar o significado dos valores.⁶⁷

Marilena Chauí explica que a ética está colocada, na classificação aristotélica, como ciência prática, juntamente com a política:

ética, em que a ação é realizada pela vontade guiada pela razão para alcançar o bem do indivíduo, sendo este bem as virtudes morais (coragem, generosidade, fidelidade, lealdade, clemência, prudência, amizade, justiça, modéstia, honradez, temperança, etc.); e política, em que a ação é realizada pela vontade guiada pela razão para ter como fim o bem da comunidade ou o bem comum.⁶⁸

Acrescenta, em relação aos valores mencionados anteriormente, que valores são positivos – o bem e a virtude – e funcionam como barreiras éticas contra a violência, por exemplo.⁶⁹ Sobre a constituição do campo ético expõe que:

Para que haja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício. A consciência moral não só conhece tais diferenças, mas também reconhece-se como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com os valores morais,

⁶⁴ ABBAGNANO, 1988, p. 382.

⁶⁵ ABBAGNANO, 1988, p. 382.

⁶⁶ "Escola sem partido" é um dos temas do item seguinte, "ética na gestão democrática".

⁶⁷ ABBAGNANO, 1988, p. 387.

⁶⁸ CHAUI, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 2000. p. 49.

⁶⁹ CHAUI, 2000, p. 433.

sendo por isso responsável por suas ações e seus sentimentos e pelas consequências do que faz e sente. Consciência e responsabilidade são condições indispensáveis da vida ética.⁷⁰

Em se tratando da educação e, especificamente da docência e gestão, esse campo ético se torna muito importante uma vez que é “[...] constituído pelos valores e pelas obrigações que formam o conteúdo das condutas morais, isto é, as virtudes.”⁷¹ As condutas, como informa Chauí, “são realizadas pelo sujeito moral, principal constituinte da existência ética.”⁷² Mas esse sujeito ético ou moral só pode existir, segundo Chauí, se preencher as seguintes condições:

- ser consciente de si e dos outros, isto é, ser capaz de reflexão e de reconhecer a existência dos outros como sujeitos éticos iguais a ele;
- ser dotado de vontade, isto é, de capacidade para controlar e orientar desejos, impulsos, tendências, sentimentos (para que estejam em conformidade com a consciência) e de capacidade para deliberar e decidir entre várias alternativas possíveis;
- ser responsável, isto é, reconhecer-se como autor da ação, avaliar os efeitos e consequências dela sobre si e sobre os outros, assumi-la bem como às suas consequências, respondendo por elas;
- ser livre, isto é, ser capaz de oferecer-se como causa interna de seus sentimentos, atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem e o constringam a sentir, a querer e a fazer alguma coisa. A liberdade não é tanto o poder para escolher entre vários possíveis, mas o poder para autodeterminar-se, dando a si mesmo as regras de conduta. O campo ético é, portanto, constituído por dois pólos internamente relacionados: o agente ou sujeito moral e os valores morais ou virtudes éticas.⁷³

Assim, pautando suas ações sob tais condições, não há a necessidade de regradar toda nova particularidade ou controvérsia. Também a conduta docente, bem como a gestão na educação, acabam por estarem orientadas e pautadas pelos mencionados valores positivos.

No entanto, alerta Chauí que

embora toda ética seja universal do ponto de vista da sociedade que a institui (universal porque seus valores são obrigatórios para todos os seus membros), está em relação com o tempo e a História, transformando-se para responder a exigências novas da sociedade e da Cultura, pois somos seres históricos e culturais e nossa ação se desenrola no tempo.⁷⁴

⁷⁰ CHAUÍ, 2000, p. 433.

⁷¹ CHAUÍ, 2000, p. 434.

⁷² CHAUÍ, 2000, p. 434.

⁷³ CHAUÍ, 2000, p. 434.

⁷⁴ CHAUÍ, 2000, p. 435.

Ou seja, a ética se molda no tempo e no espaço. Pode-se dizer que a ética deve estar permanentemente contextualizada, sem esquecer a universalidade.

2.1.2 Ética Cristã

Especificamente a ética cristã se mostra universal. Ela é “o estudo de como os seres humanos devem viver, conformando-se com as convicções cristãs e bíblicas”,⁷⁵ cuja especificidade está nos ensinamentos, experiências, tradições e teologias que são provenientes da fé cristã.⁷⁶

Jesus, no entanto, não elaborou um sistema teológico, muito menos um sistema ético. A ética cristã surge a partir de Jesus. Bonhoeffer defende que o indivíduo que quer entender a ética cristã deve se perguntar pela vontade de Deus.⁷⁷ Afirma ainda que “a origem da ética cristã não é a realidade do próprio eu, nem a realidade do mundo, tampouco a realidade das normas e valores, mas a realidade de Deus na sua revelação em Jesus Cristo”.⁷⁸ Assim, “o problema da ética cristã é a concretização da realidade reveladora de Deus em Cristo entre suas criaturas”.⁷⁹

Importante enfatizar, a partir de Bonhoeffer, que a ética cristã não parte de normas ou regras prefixadas, mas da vontade de Deus, manifesta na reconciliação do mundo com Deus através de Jesus Cristo. Bonhoeffer indaga sobre a vontade de Deus, e examinar a vontade de Deus trata de “metamorfose” e “conformação”. Defende que a “metamorfose só pode tratar-se da superação da forma do ser humano caído: Adão, e da conformação com a forma do novo ser humano: Cristo”.⁸⁰

Assim, a Bíblia não é um manual de ética, mas “a memória primária da revelação da vontade de Deus como foi compreendida e interpretada num tempo, lugar e cultura específicos”.⁸¹ A Bíblia é testemunho e confissão de fé cristã, cujos preceitos são universais.

A ética cristã é também uma ética da convivência para problemas universais. É uma ética da solidariedade e da responsabilidade para com o outro. Leonardo Boff reflete sobre ética, sobre a “formação de valores e responsabilidade social no

⁷⁵ GRENZ, Stanley J. *A busca da moral: fundamentos da ética cristã*. São Paulo: Vida, 2006. p. 26.

⁷⁶ MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. São Leopoldo: Sinodal, 2008. p. 20.

⁷⁷ BONHOEFFER, Dietrich. *Ética*. 9. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2009. p. 121.

⁷⁸ BONHOEFFER, 2009, p. 122.

⁷⁹ BONHOEFFER, 2009, p. 122.

⁸⁰ BONHOEFFER, 2009. p. 28.

⁸¹ MAY, 2008, p. 95.

contexto de uma crise que afeta todas as sociedades do mundo [...] que atinge fundamentos da civilização que construímos nos últimos séculos e que hoje é globalizada”.⁸²

A crise está alicerçada, segundo Boff, na *apartação social*, ou seja, nos excluídos, no *sistema de trabalho*, ou seja, na crise do emprego; e, no *alarme ecológico*, ou seja, no fim de recursos naturais. São “problemas globais e demandam uma solução global”.⁸³ Quer dizer, uma reação universal, através de “[...] um novo padrão de comportamento, novos valores, preocupação e cuidado com nosso futuro, com nossa Terra e seus ecossistemas, com as condições da nossa sobrevivência e a dos demais seres vivos”.⁸⁴

Cuidado, solidariedade, cooperação e responsabilidade fundamentam a ética universal, segundo Boff.⁸⁵

2.2 ÉTICA NA ESCOLA

A proposta da gestão ética e democrática da escola é mais que urgente em vistas à turbulência pela qual se passa na contemporaneidade, com denúncias na esfera política, sendo a mais conhecida a “Lava-jato”, na qual políticos e empresários teriam se aliado para, em linhas gerais, os primeiros se elegerem, e os outros para receberem benefícios em editais e execução de obras.⁸⁶

2.2.1 Escola sem partido

A escola se apresenta como instituição que pode debater e auxiliar na consciência crítica dos acontecimentos. Também se trata de assunto pertinente no momento em que se debate a questão da escola sem partido.⁸⁷

⁸² BOFF, Leonardo. *A ética e a formação de valores na sociedade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003, p. 3.

⁸³ BOFF, 2003, p. 5.

⁸⁴ BOFF, 2003, p. 5.

⁸⁵ BOFF, 2003, p. 5.

⁸⁶ O Ministério Público federal criou uma *homepage* exclusiva para o caso. A fim de não incorrer em questões tendenciosas, o caso pode ser acompanhado em: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>.

⁸⁷ BRASIL. Câmara dos Deputados. PL 867 de 2015, Inclui, entre as diretrizes e bases da educação nacional, o "Programa Escola sem Partido". Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1317168.pdf>. Acesso em 02 set. 2016.

Conforme Fonseca⁸⁸, o projeto que prevê a escola sem partido propõe duas medidas:

[...] a primeira é colar um cartaz em todas as salas de aulas do país com os "deveres do professor", uma lista de seis itens bastante genéricos, como a proibição de promover suas próprias opiniões e preferências ideológicas, religiosas, morais, políticas ou partidárias. Por si só, um cartaz não é grande coisa. Mas ele adquire uma conotação de ameaça ao ser acompanhado do segundo ponto: todas as secretarias de educação devem estabelecer um canal de comunicação para receber denúncias anônimas contra professores que violem seus deveres; denúncias que, por sua vez, deverão ser encaminhadas ao Ministério Público.

Primeiramente, tal projeto poda o próprio debate crítico entre os alunos e, mesmo o professor sendo mediador, tal posição também reflete um posicionamento (nem a favor e nem contra). Por outro lado, lembra Fonseca que o canal de comunicação para denúncias anônimas abre a possibilidade dos alunos reclamarem quando suas respostas não forem aceitas, ainda que passem longe de qualquer posição ideológica.⁸⁹

Sobre o debate crítico, ao inibi-lo, a escola sem partido vai contra a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 35, inciso III, que coloca como uma das finalidades: “[...] o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico; [...]”⁹⁰

Não se defende a partidarização da escola, no sentido de levantar uma bandeira partidária e ideológica, mas o exercício da crítica. Diante de fatos como o nazismo, por exemplo, ou no caso brasileiro, sobre a ditadura militar, diante dos fatos comprovados, não há como não condenar determinadas ações. Posicionar-se criticamente diante de um acontecimento ajuda o aluno a debater e desenvolver o discernimento.

Chauí indaga se

[...] a educação ética não seria uma violência. Em primeiro lugar, porque se tal educação visa a transformar-nos de passivos em ativos, poderíamos

⁸⁸ FONSECA, Joel Pinheiro da. Escola sem Partido não resolve o problema e torna o professor refém. *Folha de São Paulo*, Ilustríssima, 31 julho 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2016/07/1796531-escola-sem-partido-nao-resolve-o-problema-e-torna-o-professor-refem.shtml>. Acesso em 02 set. 2016.

⁸⁹ FONSECA, 2016, s/p.

⁹⁰ BRASIL. Lei 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 02 set. 2016.

perguntar se nossa natureza não seria essencialmente passional e, portanto: forçar-nos à racionalidade ativa não seria um ato de violência contra a nossa natureza espontânea? Em segundo lugar, porque se a tal educação visa a colocar-nos em harmonia e em acordo com os valores de nossa sociedade, poderíamos indagar se isso não nos faria submetidos a um poder externo à nossa consciência, o poder da moral social. Para responder a essas questões precisamos examinar o desenvolvimento das ideias éticas na Filosofia.⁹¹

Isto tem relação direta com a ética na gestão uma vez que o referido Projeto de Lei menciona que “Professores, estudantes e pais ou responsáveis serão informados e educados sobre os limites éticos e jurídicos da atividade docente, especialmente no que tange aos princípios referidos no art. 1º desta Lei.”⁹²

Os princípios elencados são:

Art. 2º. A educação nacional atenderá aos seguintes princípios: I - neutralidade política, ideológica e religiosa do Estado; II - pluralismo de ideias no ambiente acadêmico; III - liberdade de aprender, como projeção específica, no campo da educação, da liberdade de consciência; IV - liberdade de crença; V - reconhecimento da vulnerabilidade do educando como parte mais fraca na relação de aprendizado; VI - educação e informação do estudante quanto aos direitos compreendidos em sua liberdade de consciência e de crença; VII - direito dos pais a que seus filhos recebam a educação moral que esteja de acordo com suas próprias convicções.⁹³

Acaba-se por debater, antes, o que e quais são os limites éticos mencionados anteriormente. Na verdade, se cada docente já leciona de forma ética, sua conduta e posicionamento sempre considerará o outro, uma vez que a ética diz respeito à conduta e, conseqüentemente, relação para com o outro.

A gestão escolar, portanto, tem novo elemento na contemporaneidade a ser administrado. Não é necessário dizer que, ao se tratar de uma gestão ética e democrática, todos estão incluídos, independente do gênero, etnia, religião e, agora, ideologia. A gestão escolar democrática já é prevista na Constituição Federativa do Brasil:

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

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

⁹¹ CHAUÍ, 2000, p. 435.

⁹² BRASIL, 2015, s/p. (Na verdade, os princípios estão no artigo segundo).

⁹³ BRASIL, 2015, s/p.

- I - igualdade de condições para o 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 instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - **gestão democrática do ensino público, na forma da lei;**
- VII - garantia de padrão de qualidade.⁹⁴

Constata-se, desta forma, que falta, na verdade, uma caracterização inicial do que seja ética e democracia na educação. Compreendidos esses elementos, não há necessidade de redundâncias que podem vir a ser controversas e apenas acirrar ânimos. Em outras palavras, parece que há, por parte da sociedade, a necessidade de regradar questões pontuais ao invés de se “regradar” pelos princípios gerais da ética e da democracia.

Parece que a sociedade sente a necessidade de deixar a ética mais de lado em favor do direito. No entanto, lembra Abbagnano que:

A Ética como técnica de conduta à primeira vista parece mais ampla que o direito como técnica de coexistência, mas se refletirmos que toda espécie ou forma de conduta é uma forma ou espécie de coexistência, ou vice-versa, logo veremos que a distinção dos dois campos é apenas circunstancial, com vistas a delimitar problemas particulares, grupos de problemas ou campos específicos de consideração e estudo.⁹⁵

Cabe indagar o que é mais benéfico à sociedade, se regradar cada particularidade, ou deixar a conduta sob a perspectiva ética, de valores morais e mais abrangentes. Bem lembra Chauí que, para Aristóteles, a política é superior à ética: “[...] a política é superior à ética, pois a verdadeira liberdade, sem a qual não pode haver vida virtuosa, só é conseguida na *polis*. Por isso, a finalidade da política é a vida justa, a vida boa e bela, a vida livre.”⁹⁶

⁹⁴ BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 02 set. 2016.

⁹⁵ ABBAGNANO, 1988, p. 387.

⁹⁶ CHAUI, 2000, p. 49.

2.3 ÉTICA E DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR

O exercício da ética e da democracia na gestão escolar acaba por ser um espelho da sociedade como um todo, ou seja, na conduta ética e democrática dos cidadãos. Conforme analisado, a política brasileira passa constantemente por crises éticas e, muitas vezes, que ferem a democracia. A forma de mudar isso é fazendo com que a escola deixe de ser o espelho da sociedade para ser exemplo, revertendo o processo a partir da prática genuína da ética e da democracia, nos seus princípios fundamentais.

2.3.1 Autonomia

Nesse sentido, a gestão escolar é o ponto de partida, superando as estruturas burocráticas, hierarquizadas, sem uma efetiva democratização da escola. Bem observa Mendonça que:

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o consequente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema.⁹⁷

A participação da comunidade passa a ser essencial na construção de uma escola voltada para a formação da cidadania, tanto dos alunos como dos pais. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional define:

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 escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

Art.15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia

⁹⁷ MENDONÇA, E. F. *A Regra e o Jogo: Democracia e Patrimonialismo na Educação Brasileira*. Campinas: UNICAMP, 2000. p. 92.

pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.⁹⁸

O espaço escolar, ou melhor, a comunidade escolar, por lei, tem a garantia do exercício democrático. No Rio Grande do Sul, a Lei 11.695, que dispõe sobre a gestão democrática no ensino público, estabelece em seu artigo 19 que: “Art. 19 - O processo de indicação de Diretores de estabelecimentos de ensino público estaduais será feito mediante votação direta pela comunidade escolar e exigida a participação em curso de qualificação para a função.”⁹⁹

Essa participação também se estende ao conselho escolar: “Art. 40 - Os estabelecimentos de ensino estadual contarão com Conselhos Escolares constituídos pela direção da escola e representantes eleitos dos segmentos da comunidade escolar.”¹⁰⁰

Há o envolvimento da comunidade escolar na escolha do diretor e coloca a exigência de curso de qualificação para a função. Trata-se do exercício da cidadania. Conforme Paro, “Esta prática de gestão democrática deve se desenvolver num ambiente em que todos convivam como sujeitos, com direitos e deveres percebidos a partir de discussões e decisões coletivas”.¹⁰¹

Martins denunciou a estrutura dos sistemas de ensino, mencionando que são reflexo de um

[...] modelo das sociedades industriais transposto para os países em desenvolvimento, cuja concepção está relacionada às características prevalentes na expansão do capitalismo entre o século XIX e a primeira metade do século XX. As mudanças em curso apontam para a necessidade de reforma na estrutura e nas funções dos sistemas de ensino, no currículo e na formação dos profissionais de educação, para superar um modelo de sistema de ensino que não corresponde mais às necessidades da etapa recente dos regimes democráticos. Renovam ainda as concepções tecnicistas de educação vigente, sobretudo nos anos 1970, apostando que a eficiência e a eficácia desses sistemas serão conquistadas via ampliação do processo de estrutura e avaliação dos resultados obtidos pelas escolas e pela implementação de descentralização administrativa e financeira, compreendendo essa dinâmica, como a possível delegação de autonomia à rede de escolas.¹⁰²

⁹⁸ BRASIL, 1996.

⁹⁹ RIO GRANDE DO SUL. *Lei 11.695*, Altera a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/11.695.pdf>. Acesso em 02 set. 2016.

¹⁰⁰ RIO GRANDE DO SUL, 2001.

¹⁰¹ PARO, 1998, p. 120.

¹⁰² MARTINS, A.M. *Autonomia e Gestão da Escola Pública: Entre a Teoria e a Prática*. 2001. (Tese) de doutorado. Campinas, Unicamp, Faculdade de educação, 2001. p. 95

A democratização e a participação na escola fazem parte de um processo que pode modificar a sociedade na base que é a educação, refletindo posteriormente na vivência em sociedade, com posicionamentos críticos em relação a questões políticas, econômicas, sociais e culturais.

A autonomia da escola é fundamental para que a participação possa ser efetiva e de forma crítica. Mas deve existir uma autonomia na prática. Mendonça pondera que

As referências à autonomia escolar nas legislações e normas dos sistemas de ensino são feitas de maneira vaga. De modo geral, enunciam a autonomia como um valor, mas não estabelecem mecanismos concretos para sua conquista efetiva.¹⁰³

Paulo Freire elucida que “[...] autonomia significa: faculdade de se governar por si mesmo, direito ou faculdade que tem uma nação de se reger por leis próprias”.¹⁰⁴

Libâneo, sobre a autonomia, menciona que:

Da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns.¹⁰⁵

Essa autonomia leva a uma auto-organização.

O princípio da auto-organização requer vínculos mais estreitos com a comunidade escolar e organizações da sociedade civil respaldando inclusive os processos para encaminhar aos órgãos competentes projetos de leis que atendam às necessidades educacionais.¹⁰⁶

Essa autonomia, ao ser exercida, se mostra como uma das grandes conquistas no campo da educação.

¹⁰³ MENDONÇA, 2000, p. 416

¹⁰⁴ FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Esperança*. São Paulo: Paz e Terra, 1992. p. 47

¹⁰⁵ LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da Escola: teoria e prática*. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004. p. 12.

¹⁰⁶ LIBÂNEO, 2004, p. 15.

2.3.2 Cooperação, solidariedade e responsabilidade

Com a participação democrática, fundamentada em princípios éticos, a educação se torna o pilar para uma nova sociedade. A cooperação, juntamente com a solidariedade e a responsabilidade, fundantes de uma ética universal conforme visto anteriormente com Boff, são essenciais.

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais na escola.¹⁰⁷

Essa administração escolar deve colocar em prática a LDB, que tem a liberdade e solidariedade como princípios.

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.¹⁰⁸

Note-se também a menção à preparação para o exercício da cidadania. Mais adiante, é mais explícita ao mencionar como objetivo a formação básica do cidadão, no artigo 32, inciso IV: “o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.”¹⁰⁹ Reiterando a já mencionada formação ética, exposta no artigo 35, inciso III.

Tais princípios, ensinados e seguidos na escola, formará o cidadão em condições plenas de, posteriormente, participar da comunidade escolar enquanto pais. Chega-se ao que se pode chamar de “efeito dominó”, ou seja, aquilo que aprendeu na escola colocará em prática participando na gestão escolar enquanto membro da comunidade escolar.

A educação, enquanto responsabilidade de todos, pressupõe o envolvimento de professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos pais e comunidade,

¹⁰⁷ SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. São Paulo: Cortez, 1984. p. 160.

¹⁰⁸ BRASIL, 1996.

¹⁰⁹ BRASIL, 1996.

todos participantes da gestão escolar. Luck menciona como fundamentos para a implantação de um modelo de gestão integral:

a) a realidade é global onde tudo está interligado; b) a realidade é dinâmica construída pelas interações entre as pessoas; c) o ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e imprevisíveis; d) a incerteza, ambiguidade, contradições, tensões, conflito e crise são vistos como naturais e como condição e oportunidade de crescimento e transformação; e) a busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta; f) a responsabilidade maior do dirigente é a articulação; g) as boas experiências não devem ser copiadas, sim ressignificadas por causa das peculiaridades locais organizacionais; h) as organizações devem priorizar a participação conjunta e mobilizar equipes atuantes, pois os talentos e a sinergia humanos são recursos poderosos numa organização. Estes são essenciais na visão democrática como garantia de mudanças comportamentais e organizacionais.¹¹⁰

Costa e Lima mencionam que os pais entram na escola

com a consciência de serem titulares do direito de usufruir de serviços qualificados e do dever de se envolver na gestão na qualidade de cidadãos co-responsáveis por um serviço público essencial a seus filhos e à sociedade como um todo. Para o exercício adequado e eficaz deste direito-dever, é indispensável que os pais sejam informados nas assembleias, nos momentos associativos e nos colóquios individuais com os professores, sobre os aspectos educativos, organizacionais e financeiros da escola. Destes contatos e encontros devem surgir ideias e propostas que serão levadas por seus representantes eleitos para a reunião do colegiado escolar. Nesta condição, estes pais assumirão um papel ativo na gestão da escola, seja no momento de definição de seu projeto educativo, seja nas fases de implementação dos planos e de avaliação de seu desempenho geral.¹¹¹

Concorda-se com Oliveira que

Nesta tarefa de participação e compromisso, os pais tornam-se autênticos cidadãos da instituição escolar, participando das decisões e controlando o cumprimento efetivo das normas estabelecidas. Deste modo, o momento de gestão da escola não se torna mera atividade burocrática, mas a prática das regras da democracia, corrigindo velhos autoritarismos.¹¹²

¹¹⁰ LÜCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. In: *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. p. 23.

¹¹¹ COSTA, Efigênia Maria Dias; LIMA, Marisete Fernandes de. Gestão de creche: concepções e práticas de gestão democrática. O 25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, ANPAE, 2011. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simpósio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0150.pdf>. Acesso em 30 ago. 2016. p. 3.

¹¹² OLIVEIRA, Érica Letícia Teles de. A participação da família na melhoria do desempenho escolar e qualidade educacional. *Revista Don Domênico*, Faculdade Don Domênico, São Paulo, 2009. p. 4-5.

A participação pode ser nas formas individuais ou coletivas. Oliveira destaca três modalidades de presença na vida da escola:

1. **Presença individual:** Dá-se quando os pais entram na escola como responsáveis individuais do próprio filho, com exigências, experiências e aspirações únicas. É uma presença necessária e indispensável para a criança que, do contrário, poderia perceber a família como ausente e indiferente a seu esforço e empenho. Em vista do caráter insuficiente das soluções coletivas, há necessidade de uma relação de ajuda personalizada, a fim de favorecer o melhor desempenho escolar do aluno. A integração com o ambiente e com as pessoas pode ser facilitada pelo apoio e mediação dos pais. O instrumento principal para esta ação são os colóquios entre pais e professores que, juntos buscarão a solução do problema mais adequada para cada aluno.

2. **Presença associativa:** A complexa tarefa de ser pai e educador, dada sua importância educacional e social, não pode ser gerida eficazmente de modo individualista. A forma associativa torna-se um instrumento facilitador do exercício competente de seus direitos e aspirações. De modo análogo aos docentes e estudantes, os pais têm pleno direito de criar uma organização e dispor de um sujeito coletivo de representação. No duplo papel de “responsáveis com os docentes pela educação e fruidores com os estudantes de um serviço” [...], os pais encontrarão na associação o instrumento adequado para o exercício de sua cidadania institucional, sem tutelas nem subserviências. [...] através da participação em sua associação, os pais tomam consciência de sua missão de pais e educadores, com os consequentes direitos e deveres para com os filhos, a escola e a sociedade. O associativismo torna-se o meio informativo e formativo para viabilizar a participação adequada e responsável.

3. **Presença institucional:** Através da participação no colegiado deliberativo da escola e em outros conselhos ou assembleias, a presença dos pais assume uma presença institucional. Nesta instância de participação, a atenção e o empenho alargam-se a problemas gerais, pertinentes à classe, à escola, ao contexto local. O membro eleito deste conselho reveste-se da delegação de representar os pais nas deliberações relativas a toda a comunidade educativa.¹¹³

A tendência é que as novas gerações, já tendo seus pais participantes na gestão escolar, no exercício da cidadania, sejam ainda mais participantes.

¹¹³ OLIVEIRA, 2009, p. 5-6.

3 GESTÃO ESCOLAR: desafios e participação na construção de uma escola de valores

A partir dos conceitos de democracia, ética e gestão escolar, é possível compartilhar da crítica de Cária e Santos ao modelo de gestão, que se diz democrático, mas cuja participação dos atores da escola tem pouco espaço. Segundo as autoras,

Evidencia que a participação efetiva dos professores e da comunidade nos processos de gestão escolar ainda é um devir, um grande desafio e um dos entraves à implantação da democracia na escola. Nesse processo, o gestor se destaca como líder e responsável pelo rompimento do paradigma tradicional da gestão conservadora da escola.¹¹⁴

Essa gestão mais participativa é construída pelas forças políticas e um processo com resultados a longo prazo. Freitas menciona que

Na verdade, não se prescinde de medidas político-institucionais e administrativas que possibilitem a participação ativa da sociedade. No entanto, a descentralização e a participação não se concretizam apenas com as mesmas, vez que dependem da produção de relações democráticas. Este é processo complexo e longo, numa sociedade historicamente marcada pelas mais diversas formas de autoritarismo, que o estado pode favorecer ou inviabilizar.¹¹⁵

Concorda-se com Freitas que a educação é

questão social que diz respeito à produção da humanidade do próprio homem, particularmente por meio da construção de sua cidadania, sendo, conseqüentemente, processo relevante na produção de um certo tipo de sociedade. Como tal, integra o conjunto de condições objetivas (materiais, situacionais, circunstanciais) e subjetivas que configuram a qualidade de vida humana, revelando a direção que a realidade social imprime à construção da humanidade dos homens. Compõe a historicidade que engendra o homem, o cidadão, a sociedade e as relações sociais que definem a natureza desta. Sendo assim, a qualidade educacional é relevante para o projeto de sociedade que se tem em vista. Isto porque a sociedade é histórica, portanto passível de transformações.¹¹⁶

¹¹⁴ CÁRIA, Neida Pena; SANTOS, Mileide Pereira. Gestão e democracia na escola: limites e desafios. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.* Santa Maria v. 3 n. 6 Jul./dez. 2014, p. 27.

¹¹⁵ FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. *Rev. Fac. Educ.*, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 29-50, July 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 set. 2016.

¹¹⁶ FREITAS, 1998, s/p.

Desta forma, modelos de gestão, baseados em princípios democráticos e éticos, se apresentam como fundamentais para construir a sociedade, ou como diz a autora, para se pensar no projeto de sociedade que se tem em vista.

3.1 MODELOS DE GESTÃO

O mundo passou – e ainda passa – por diversas mudanças sociais, econômicas, demográficas e tecnológicas. Com a chamada globalização e a economia neoliberal, passou-se a viver em um ambiente de competição. A gestão de qualidade é, portanto, uma necessidade para os diversos setores da sociedade.

Bühler constata que houve

[...] avanços registrados com referência à universalização do acesso ao ensino, avaliação das entidades públicas e privadas de ensino superior e médio, por meio de instrumentos periódicos, utilizados nos estabelecimentos de ensino em todo território brasileiro.¹¹⁷

No entanto, ainda não é suficiente. Na verdade, ao se refletir acerca da educação, ainda que em países destacados na área, a discussão e pesquisa não se esgota, principalmente em tempos de globalização, num mundo sem fronteiras, e com mudanças constantes. Não se pode acomodar e cair na fatalidade de se prender num suposto modelo de gestão educacional.

A gestão educacional buscou no contexto administrativo abordagens administrativas em busca da qualidade educacional, em modelos de gestão sustentados na humanização. No entanto, a autora conclui que “não há modelos únicos, nem fixos, mas, sim, um movimento presente na gestão educacional, que busca e rebusca referenciais teóricos no presente e no passado.”¹¹⁸

Essa busca por referenciais acabou por dialogar com o meio empresarial. Há uma falta de conhecimento do que são competências no meio educacional, até por ser algo novo neste meio, e por isso foi “emprestado” e adaptado do empresarial e, conseqüentemente, associado à mercantilização da educação. Por isso, traz consigo também o sentido da disputa, do conflito, da concorrência.

¹¹⁷ BUHLER, Caren. *Políticas Públicas e Gestão da Educação Básica*. Canoas: ULBRA, s/d. p. 71

¹¹⁸ BUHLER, s/d, p. 11.

Pagliuso, presidente da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ – reflete acerca da qualidade na gestão e menciona que:

Apesar de atualmente fazer parte do dia-a-dia dos empresários, CEOs e líderes, a gestão organizacional teve seu grande momento revolucionário entre o final da década de 70 e o início dos anos 80. Estes últimos 30 anos foram marcados por inúmeros estudos que têm demonstrado de forma cada vez mais contundente que a perenidade de uma organização está diretamente relacionada com a forma e maturidade do seu sistema de gestão e não simplesmente com a qualidade ou inovação de seus produtos, pois diversos exemplos nos têm mostrado que, sem uma gestão eficiente e eficaz, uma organização não consegue sobreviver num mercado cada vez mais globalizado.¹¹⁹

Também nesse período de trinta anos houve a criação e disseminação de diversas normas voltadas para a gestão (ISO 9000, 14000, dentre outras), além de ferramentas e metodologias (desde as sete ferramentas para a qualidade até mais recentemente o Balanced Scorecard e o Six Sigma). Pagliuso destaca seis fases históricas da gestão organizacional:

- Fase da Inspeção: aplicação de atividades específicas associadas à inspeção das atividades de produção.
- Fase do Controle da Qualidade: aplicação de técnicas de inspeção com o uso sistemático da Estatística e do Controle de Processo.
- Fase do Controle Total da Qualidade: a definição é que a eficácia se baseia num controle que iniciava no projeto do produto e somente terminava quando o produto chegasse às mãos do usuário.
- Garantia da Qualidade: os conceitos focam na adição do Controle Total da Qualidade com as técnicas da Engenharia da Confiabilidade para o gerenciamento adequado dos processos de forma a garantir a qualidade dos produtos.
- Total Quality Management (TQM): conceito de gestão que ampliava o foco da qualidade como aspecto estratégico do gerenciamento do negócio, limitado anteriormente aos processos produtivos.
- Modelos da Gestão: modelos amplos que focam a gestão organizacional como um todo.¹²⁰

Em linhas gerais, são fases que se adequaram aos novos tempos, do capitalismo desenfreado, para a busca do lucro máximo. Os modelos de gestão estão sempre buscando níveis de competitividade cada vez melhores. Ao adotar determinado modelo de gestão, dependendo da certificação e reconhecimento deste modelo, são transmitidos aos clientes a confiabilidade e transparência imposta para

¹¹⁹ PAGLIUSO, Antonio Tadeu. Qualidade da gestão: questão de sobrevivência ou modismo? *Revista Best Home*, Porto Alegre, Editora South Star Magazine, nov./dez 2005 jan. 2006. Disponível em: <http://www.teitelbaum.com.br/besthome/edicao07/materia17.php>. Acesso em 30 ago. 2016.

¹²⁰ PAGLIUSO, 2005/2006, s/p.

a relação comercial ou social. Pagliuso relaciona os principais modelos da gestão adotados no Brasil:

ISO 9.001:2000: norma voltada a gestão da qualidade; ISO 14.001:2004: norma voltada a gestão ambiental; ISO 17.799: norma voltada a segurança das informações; BS 8.800 / OHSAS 18.001: norma voltada a segurança e saúde no trabalho; SA 8.000/ABNT 16.000: norma voltada para a responsabilidade social; e Capability Maturity Model (CMM): preconiza uma estrutura de trabalho voltada para auxiliar as organizações na melhoria da maturidade de seus processos. Contudo, cada um dos modelos citados, assim como as ferramentas e metodologias introduzidas no mercado nesses últimos anos se relacionam a partes e não ao todo da gestão organizacional.¹²¹

Estudos e pesquisas científicas são realizados constantemente, seja comparando, seja criando modelos de referência para a gestão. Isso se dá em face “[...] às demandas ou como consequência das pesquisas científicas realizadas. Esses modelos buscam, em muitos casos, atender especificidades das áreas de negócio, culturas sociais, modernidades tecnológicas, etc.”¹²²

Constata-se que os modelos de gestão pesquisados para a área empresarial são também modelos para a gestão escolar no que tange aos seus princípios. No que se refere à gestão escolar, Cária e Santos fazem uma retrospectiva dos modelos recentes:

o primeiro movimento de participação na gestão da escola pública foi o dos estudantes secundaristas no antigo Distrito Federal, durante a gestão de Anísio Teixeira, como secretário da educação (1931-1935), o primeiro a relacionar democracia com a administração da educação.¹²³

A partir da década de 1980 a participação da comunidade na escola passou a ser mais reivindicada. “Os movimentos reivindicatórios dos professores favoreceram a discussão sobre o modelo burocrático e hierárquico de organização da educação e da escola, propondo a sua superação e a democratização”.¹²⁴

Destacam os anos 1990 e a reforma do estado nacional, baseada em ideais neoliberalistas que influenciaram a reforma na área educacional para adequar-se à essa reconfiguração do papel do Estado brasileiro.

¹²¹ PAGLIUSO, 2005/2006, s/p.

¹²² PAGLIUSO, 2005/2006, s/p.

¹²³ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 33.

¹²⁴ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 33.

A reforma trouxe uma reformulação no campo educacional: de uma administração burocrática mais centrada numa concepção autoritária para uma administração gerencial. Seu foco se apresenta articulado aos princípios democráticos, mas, ao mesmo tempo, com características de gestão empresarial, baseada na política de responsabilização e na gestão por resultados. Nesse novo modelo de gestão incentivam-se práticas que priorizem, pela via democrática, a efetiva participação política, social, econômica e cultural da comunidade escolar, sendo a municipalização uma das políticas adotadas pelo Estado como forma de transferir a gestão da educação e de seus recursos às comunidades. Com a ampliação da municipalização do ensino fundamental em todo país, a partir de uma retórica que visa a melhorar a qualidade da educação básica, a responsabilidade da educação pública vem sendo transferida aos municípios e, em troca, eles poderão reaver recursos retidos para a manutenção dessa educação.¹²⁵

Ainda que de forma democrática, buscam-se resultados. O questionamento fica por conta de que tipos de resultados ou retornos a essa gestão se pretende chegar. A LDB, por exemplo, orienta para que, preferencialmente, se avalie ao aluno qualitativa e não quantitativamente, em seu artigo 24, inciso V, letra “a”, que deve haver “[...] a prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos.”¹²⁶ E num modelo de gestão por resultados o que importa? Número de aprovados? Ou desenvolvimento crítico?

A história da educação, segundo Freitas, mostra um Estado brasileiro que, através de suas políticas,

esteve sempre reestruturando, ajustando, reformulando velhas estratégias ou propondo novas estratégias e instituições, com vistas a modificar o padrão de gestão vigente. No entanto, subjacentes às formas novas ou reformadas, permaneceram concepções, princípios, valores, interesses, propósitos, atitudes e práticas que não foram tocados por essas modificações. São, na verdade, movimentos que refletem particularmente as permanências da sociedade capitalista que se reorganiza, que se reforma e que se "moderniza", sem resolver suas contradições mais fundamentais.¹²⁷

Diante dessa constatação, Freitas sugere que se deva refletir em direção a estratégias alternativas, dada a ineficiência, ineficácia e burocratização do Estado. Expõe que o Estado

[...] historicamente, tem se constituído em fonte desses problemas: a própria natureza do Estado, das estruturas de poder, o modo de acumulação capitalista, o padrão de financiamento da economia brasileira, entre outras.

¹²⁵ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 32.

¹²⁶ BRASIL, 1996.

¹²⁷ FREITAS, 2008, s/p.

Estes fatores determinaram o modo de articulação dos interesses sociais, o jogo de forças que se estabeleceu e os canais de participação e de negociação na sociedade brasileira. A educação e sua gestão são determinadas por tais realidades, o que nega a propriedade da simplificação que tende a imperar no trato das mesmas.¹²⁸

Conclui-se disto que os modelos de gestão em educação sofrem influência dos modelos empregados no mundo capitalista, ou seja, dos negócios, além de ainda estarem sujeitos à natureza burocrática do Estado, provedora da educação.

Fato é que para uma democratização há que se ocupar os novos espaços pela população, antes dominados por organizações hierárquicas ou burocráticas. Guedes Silva expõe que “a democratização das instâncias sociais, incluída a escola pública, implica não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses”.¹²⁹

Defende o autor que

democratização social implica a distribuição do poder que está centralizado no Estado, para suas instâncias que se encontram na base de sua pirâmide. Assim, a população poderia participar, de forma mais efetiva, das decisões políticas tomadas pelas instâncias que estão diretamente a ela vinculadas.¹³⁰

Desta forma, defende que se chega a uma qualidade de ensino que recoloca a questão da função social da escola.

A democratização da gestão escolar, por sua vez, supõe a participação da comunidade em suas decisões, podendo ocorrer através de órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A participação da comunidade não deve ficar restrita apenas aos processos administrativos, mas ocorrer nos processos pedagógicos que supõem o envolvimento da comunidade nas questões relacionadas ao ensino.¹³¹

A partir da pontuação acerca da gestão em linhas gerais, para além da educação, e com base nas reflexões acerca da democracia e da ética nos capítulos anteriores, é possível apontar para modelos de gestão em educação, se não de forma integral, mas com princípios que não podem ser deixados de lado.

¹²⁸ FREITAS, 2008, s/p.

¹²⁹ SILVA, Nilson Robson Guedes. Gestão Escolar: uma contextualização do tema. *Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 5, n. 6 p. 91-106 jan./jun. 2009. p. 98.

¹³⁰ SILVA, 2009, p. 98.

¹³¹ SILVA, 2009, p. 102.

3.2 APONTAMENTOS PARA UM MODELO DE GESTÃO EM EDUCAÇÃO

Inicialmente se faz importante destacar a diferença entre administração e gestão. Na administração a relação é vertical, de cima para baixo; na gestão, é horizontal, participativa e democrática:

[...] administração é o processo racional de organização, comando e controle. O administrador que estabelece as regras do jogo, e não os membros da unidade, cabendo a estes apenas implementá-las. O sentido de gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e em sua efetivação.¹³²

Independente do modelo a ser empregado, há certas premissas que não podem ficar de lado.

- a) **A gestão democrática** em todos os ensinos, não somente públicos, como prevê a lei, “uma vez que o princípio democrático é assegurado a todos os cidadãos brasileiros e não apenas àqueles que se formam no ensino público.”¹³³
- b) **O conselho escolar** é fundamental, não apenas para preencher uma exigência da lei, mas para auxiliar na gestão democrática, já que é a

[...] ligação da escola com a comunidade e possibilita uma ruptura da gestão verticalizada e autoritária do diretor. O regimento escolar expressa o projeto educativo da escola, por isso deve ser construído coletivamente com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, permitindo que a escola expresse sua identidade sem perder de vista a legislação e as diretrizes e políticas educacionais nacionais e estaduais.¹³⁴

Marques aponta para as funções do conselho escolar, enquanto órgão deliberativo, consultivo e fiscalizador:

- Garantir a gestão democrática da escola;
- zelar pela qualidade da educação escolar oferecida à população;
- assegurar a articulação da escola com a comunidade;
- acompanhar e fiscalizar os trabalhos da escola;
- promover a divulgação das ações da escola na comunidade interna e externa;
- manter articulação com a Secretaria de Educação, visando a assegurar as condições necessárias ao funcionamento adequado da escola;

¹³² CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 35.

¹³³ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 32.

¹³⁴ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 31-32.

- implementar diretrizes e metas estabelecidas pela Secretaria de Educação;
- coordenar e discutir a elaboração do Projeto Político-pedagógico e acompanhar a sua execução, em conjunto com a equipe diretiva;
- aprovar projetos pedagógicos que desencadeiam ações educativas;
- propor, apoiar e defender medidas que visem à melhoria da organização e do funcionamento da escola;
- adequar os conteúdos estabelecidos à realidade sociocultural do aluno;
- coordenar e fiscalizar a organização e realização das eleições diretas para gestores das escolas;
- apreciar relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho segundo as diretrizes e metas estabelecidas pela comunidade escolar; e,
- acompanhar o desempenho dos gestores, convocando, quando for o caso, a Assembleia Geral para destituição da função, conforme regulamenta a lei.¹³⁵

Observando as funções, percebe-se o conselho escolar como um mecanismo da participação democrática na gestão escolar.

c) **O planejamento participativo**, com o gestor como responsável em implantar a democracia na escola, para a construção do futuro, com os diferentes segmentos da escola, cada um com sua especificidade, seus valores e seus anseios, que, conjuntamente, estabelecerão uma política, sempre em debate, em constante reflexão e problematização, além de estudo, aplicação, avaliação e reformulação, sempre contemplando as mudanças sociais e institucionais.¹³⁶ Ou seja, a participação na elaboração do projeto político pedagógico. Este,

se realizado com a participação afetiva e instrumental dos professores e da comunidade escolar, poderá contribuir para a eficiência e a eficácia da gestão da escola e do trabalho pedagógico por ela realizado, uma vez que a educação é essencialmente um processo humano.¹³⁷

d) **Participação efetiva**, que faça sentido para os indivíduos - professor, pais, alunos – “[...] para que o seu trabalho seja motivador e para que possam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do seu trabalho, da sua participação e da instituição escolar, como instituição concreta onde a participação se efetiva.”¹³⁸

Cabe aqui enfatizar a participação dos Grêmios Estudantis e a formação para os mesmos em relação à participação na gestão escolar. Marques expõe que desta

¹³⁵ MARQUES, Luciana Rosa. Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 507-525, Dec. 2006. p. 518. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 set. 2016.

¹³⁶ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 34.

¹³⁷ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 37.

¹³⁸ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 38.

forma se assegura “[...] a liberdade e a co-responsabilidade de todos na construção de uma escola democrática, eficiente, de qualidade”.¹³⁹ Considera ainda que:

Além disto, o fortalecimento dos grêmios contribui no aprendizado democrático, na medida em que fortalece e legitima a participação dos estudantes, propiciando o estabelecimento de espaços de conflito e de diálogo. Se tomarmos por base a compreensão de que na escola não aprendemos só conteúdos, mas também valores e práticas, os jovens que têm a oportunidade de vivenciar experiências democráticas em sua formação serão mais preparados ao exercício democrático na sociedade, pois o grêmio pode ser um espaço de aprendizagem da cidadania e da construção de novas relações de poder na escola.¹⁴⁰

e) **A autonomia** de fato, uma vez que ela permitirá o enfrentamento do particularismo e do clientelismo. “Requer, também, a superação do corporativismo dos profissionais do ensino, que tem sido confundido com a luta política possível e necessária [...]”.¹⁴¹

f) **A solidariedade**, necessária na relação entre educadores sociedade/comunidade escolar. Defende Freitas que esta solidariedade está por ser construída. “Supõe, também, que se traduza em prática efetiva o princípio constitucional da cooperação entre as instâncias administrativas da federação, de modo a qualificar a educação [...]”.¹⁴²

g) **Formação continuada de gestores** se mostra imprescindível. Marques pondera que

[...] uma gestão efetivamente comprometida com a democratização das relações no interior da escola deveria estar atenta à formação de seus dirigentes nesta perspectiva. Sabemos do caráter hierárquico característico da educação brasileira, além das fragilidades na formação dos profissionais da educação. Não será, pois, " da noite para o dia" que a escola se tornará democrática, nem tampouco a democracia será implantada por decreto.¹⁴³

Assim como o sujeito deve estar ativamente envolvido na formação de suas competências, também deve estar em relação à sua formação de professor e diretor, que deve ser sim continuada. Portanto, aperfeiçoar as competências significa também se aperfeiçoar enquanto educador.

¹³⁹ MARQUES, 1998, p. 522.

¹⁴⁰ MARQUES, 1998, p. 523.

¹⁴¹ FREITAS, 2008, s/p.

¹⁴² FREITAS, 2008, s/p.

¹⁴³ MARQUES, 2006, p. 517.

Porém, surge o questionamento: dá para exigir tal desempenho de servidores que sequer receberam formação suficiente para o cargo que exercem, quando se sabe que eles geralmente são mal remunerados e pouco apoiados? Primeiro, há que se destacar que o gestor não é um qualquer, ou um professor meramente colocado na função de diretor. Mas alguém com formação para essa atividade. Há que ser alguém qualificado para isso, que preencha os requisitos de administrador educacional. O gestor escolar tem por excelência gerenciar todos os âmbitos organizacionais da instituição (humanos e materiais) de ensino em busca do objetivo maior que é proporcionar aprendizagens aos alunos ali matriculados.

Ainda que formado e capacitado para a função, nem sempre isso possibilita um trabalho eficiente. Constata-se que a realidade brasileira é complicada, uma vez que em muitos casos não há condições básicas para que o aprendizado seja eficiente, seja por falta de materiais, seja por falta de professores. Assim, fato é que o gestor escolar enfrenta em seu trabalho inúmeros desafios para a realização de uma gestão eficiente e desta forma possa atingir os objetivos propostos. Complica ainda o fato de que não há modelos prontos. Bühler enfatiza que:

Ressalta-se também, que não há modelos prontos a serem seguidos, mas sim referenciais presentes nas diferentes abordagens, os quais, se sustentados em abordagens humanísticas e contingenciais, sempre valorizarão as pessoas da instituição e a cultura organizacional.¹⁴⁴

Como exigir, diante da realidade brasileira, o cumprimento das seguintes premissas: “A importância do olhar do gestor para o lado humano, objetivando o comprometimento do grupo frente às decisões da escola que devem ter como foco principal a qualidade do trabalho de sala de aula.”¹⁴⁵ Ou ainda:

A influência da relação entre a qualidade de sala de aula e a gestão da escola é um fato. Quanto mais os professores e os alunos estiverem comprometidos com a escola, o que somente é possível se a gestão possibilitar esse comprometimento, mais próxima essa escola estará ao alcance de seus objetivos.¹⁴⁶

Em meio a tais dificuldades, torna-se importante a afirmação de Bühler:

¹⁴⁴ BUHLER, s/d, p. 15.

¹⁴⁵ BUHLER, s/d, p. 18.

¹⁴⁶ BUHLER, s/d, p. 18.

Uma liderança (equipe diretiva) que incentiva a participação dos liderados (professores e funcionários), terá como resultado uma aprendizagem de qualidade na sala de aula, atendendo às políticas educacionais estabelecidas e vinculadas aos diferentes projetos da escola.¹⁴⁷

Assim,

Destaca-se a importância da liderança conduzida pela coragem ao enfrentar os desafios institucionais; a importância da aprendizagem organizacional para que líderes e liderados se sintam verdadeiramente comprometidos com os processos que regem a instituição; a validação da expressão gestão sustentada em pessoas, a qual se sobrepõe às gestões sustentadas em práticas.¹⁴⁸

O gestor ou diretor escolar como assim é chamado em várias escolas tem por excelência gerenciar todos os âmbitos organizacionais da instituição de ensino em busca do objetivo maior que é proporcionar aprendizagens aos alunos ali matriculados.

Por isso, pertinente é a análise de Bühler que defende que, ao se falar em gestão de qualidade, há que se evidenciar primeiro as pessoas, antes dos métodos. Os métodos dependem das pessoas, cuja liderança, motivação e trabalho em equipe são o grande norte, configurando uma gestão em pessoas.

A participação democrática faz parte do processo de aprendizagem coletiva e, por isso, cursos de formação se mostram importantes para a construção de uma gestão democrática e para a troca de experiências entre os participantes.

3.3 PERSPECTIVAS POSITIVAS

As perspectivas se mostram otimistas em relação à gestão educacional, democrática, ética e participativa de fato. Lück pondera que a

[...] gestão na educação que, enquanto um conceito novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico avançado de gestão, de uma perspectiva de

¹⁴⁷ BUHLER, s/d, p. 24.

¹⁴⁸ BUHLER, s/d, p. 28.

superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas.¹⁴⁹

A superação efetiva das dificuldades cotidianas, referida pela autora, se dá através do exercício da cidadania. No caso da gestão democrática da educação, enquanto exercício da cidadania, deve ser orientada a partir de princípios democráticos participativos no ensino público, como bem observam Cária e Santos,

pode favorecer a melhoria da qualidade da educação. Da mesma forma que a participação é um processo de aprendizagem, o exercício da democracia também é um processo de aprendizagem e podem favorecer a formação de novos sujeitos políticos, imbuídos de valores democráticos que possam ir ao encontro das aspirações populares e das novas exigências de convivência humana na contemporaneidade.¹⁵⁰

Marques considera

[...] ser de fundamental importância a implementação de políticas de descentralização/democratização da gestão escolar tomando por base uma perspectiva cidadã da democracia. Se as políticas educacionais por si só não garantem a implementação de práticas democráticas nas escolas, elas são a condição de possibilidade de sua existência. Assim, só com base em políticas de descentralização que busquem a construção de uma gestão democrática, que contribua na formação cidadã da comunidade escolar a gestão escolar poderá efetivamente concorrer para a transformação da educação e da sociedade.

Guedes Silva aponta para dois benefícios com a democratização:

- a eleição direta do diretor contribui para a gestão democrática e legitima a sua escolha e a sua função perante a comunidade, propiciando uma participação mais efetiva da comunidade;
- a busca pela garantia de vagas a todos, uma vez que todos estão em situação de igualdade, com direitos e deveres iguais.¹⁵¹

Desta forma, há a perspectiva otimista de que a valorização da educação pode vir a ser “[...] um fator que pode contribuir para o despertar dos cidadãos.”¹⁵² Assim, pode-se contribuir com a transformação da sociedade como um todo a partir de uma participação mais efetiva da comunidade. Ao buscar a qualidade de ensino,

¹⁴⁹ LÜCK, Heloísa. Apresentação. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000a. p. 7.

¹⁵⁰ CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 39.

¹⁵¹ SILVA, 2009, p. 103.

¹⁵² SILVA, 2009, p. 104.

o acesso à educação para todos, estará já lutando pela melhoria do país através da democracia.

Essa qualidade de ensino é engrandecida com uma gestão escolar que objetiva

[...] promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.¹⁵³

Além de aumento da qualidade no ensino, uma gestão democrática qualificada descentralizada também acaba por, além de promover a democratização na sociedade,

[...] promover melhor gestão de processos e recursos e, ainda, como condição de aliviar os organismos centrais que se tornam sobrecarregados com o crescimento exponencial do sistema educativo e a complexidade das situações geradas, que inviabilizam o controle central.¹⁵⁴

Ao descentralizar e democratizar, promove a autonomia que, segundo Lück,

[...] é uma necessidade, quando a sociedade pressiona as instituições para que realizem mudanças urgentes e consistentes, para que respondam com eficácia e rapidamente às necessidades locais e da sociedade globalizada, em vista do que, aqueles responsáveis pelas ações devem tomar decisões rápidas, de modo que as mudanças ocorram no momento certo, a fim de não se perder o *momentum* de transformação e da realização de objetivos. E esse *momentum* é sobretudo dependente de comprometimento coletivo.¹⁵⁵

Essa autonomia se refere à capacidade de compartilhar e tomar decisões, com o intuito de resolver problemas, promover novos desafios, assumir responsabilidades pelos resultados e pelas decisões. Entre erros e acertos, acaba por promover a formação democrática da comunidade escolar como um todo.

Aliás, os erros e acertos provêm da tentativa da comunidade escolar em acertar em relação à educação de qualidade. O poder de decidir coletivamente acaba por fazer com que a escola busque **pelos** seus objetivos específicos, de

¹⁵³ LÜCK, 2000a, p. 7.

¹⁵⁴ LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000b. p. 17.

¹⁵⁵ LÜCK, 2000b, p. 20.

acordo com o seu contexto, que pode ser diferente de uma escola do outro lado do país.

A autonomia possibilita trabalhar diante de dimensões como

[...] a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica. Trata-se de quatro eixos que devem ser desenvolvidos concomitantemente, de modo interdependente e a se reforçarem reciprocamente. Essa autonomia se constrói com autoridade, isto é, com o sentido de autoria competente.¹⁵⁶

Por fim, as perspectivas apontam para o crescimento da democracia, do agir ético, da qualidade da educação, do desenvolvimento da autonomia, da contextualização, do desenvolvimento do senso crítico, entre outros tantos aspectos que são descobertos no cotidiano do exercício da cidadania.

¹⁵⁶ LÜCK, 2000b, p. 24.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi caracterizar a gestão participativa no âmbito escolar, apresentando os principais aspectos que a envolvem. Para tanto, fez-se uso de levantamento bibliográfico que possibilitou localizar o que já se publicou sobre o tema. Percebeu-se que o termo gestão participativa é enfatizado na prática, mas utilizado de forma ambígua no cotidiano escolar. Fez-se uso de metodologia analítico-descritiva para constatar resultados preocupantes em relação à adoção da participação coletiva na gestão educacional, partindo-se da problemática de como implantar na escola a gestão escolar participativa-democrática.

A democracia e a ética são de fato essenciais para quaisquer modelos de gestão. Ademais, ambas são imprescindíveis em quaisquer instituições da sociedade. Em relação à gestão escolar, ainda que as leis expressem a necessidade e o discurso defenda com veemência, democracia e ética não podem ficar apenas no papel, mas devem ser praticadas a fim de proporcionar o exercício da cidadania.

A educação, enquanto via de modificação da sociedade, deve proporcionar reflexão, autonomia crítica, enfim, um lugar em que se aprende e se pratica a cidadania. A gestão escolar se mostra como fundamental para proporcionar aos alunos e à sociedade uma educação de qualidade, abrangendo todos os indivíduos, de todos os contextos, de forma democrática e ética.

A fim de cumprir os preceitos democráticos, de participação coletiva, com vez e voz para todos, estará a gestão escolar inserindo a comunidade escolar como um todo no debate: pais, educadores e estudantes se reúnem para refletir acerca da escola.

A gestão escolar cumprirá o seu papel para além da mera prática das normas e leis que preveem a democracia e a ética na escola contemplando o exercício da cidadania. Essa construção conjunta permitirá a construção e execução de um projeto pedagógico escolar que considere os indivíduos nas suas particularidades e contextos.

A sociedade necessita de base sólida em tempos de bases (no plural mesmo) descartáveis, que servem apenas por algum tempo ou para uma determinada situação. A conduta deve seguir sim valores éticos para o bem-estar da convivência coletiva e cidadã.

Assim, a gestão escolar tem funções para além da mera execução das normas e diretrizes escolares. Tem desafios frente à participação na construção de uma escola de valores, como lugar de prática da cidadania.

Para tanto, a base democrática e ética deve estar consolidada. Modelos empresariais de gestão podem nortear a discussão da gestão escolar, desde que democráticos e éticos, e que contemplem a horizontabilidade das relações.

Acima de tudo, no entanto, até mesmo para “facilitar” a gestão, está a participação coletiva da comunidade escolar como um todo. Desta forma dividem-se responsabilidades. Desta forma, a qualidade na educação será uma consequência inevitável.

Enfim, a educação, tão necessária e fundamental para qualquer país, no Brasil ainda não possui a valorização devida. Através da educação é possível diminuir os índices de saúde, com uma população mais consciente e informada, assim como diminuir a violência, propiciando condições de maior igualdade entre as pessoas.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ASSIS, Valéria Ribas de Oliveira. Gestão Democrática x autoritarismo. *Portal Educacional*, janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2667/gestao-democratica-x-autoritarismo>. Acesso em 30 mar. 2016.

AVANCINI, Marta. Democracia racial: Mito de não existe racismo no Brasil dificulta movimentos reivindicatórios. São Paulo, *Revista Pré-Univest*, n. 58, junho de 2016. Disponível em: <http://pre.univesp.br/democracia-racial#.V4RYCfkrLIX>. Acesso em 01 jun. 2016.

AVILA, Fernandes Bastos de. *Pequena enciclopédia de moral e civismo*. Rio de Janeiro: FENAME, 1982.

BECSKEHÁZY, Ilona. Gestão escolar, chave para um ensino público de qualidade. São Paulo, *Estadão*, 30 jul. 2004. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,gestao-escolar-chave-para-um-ensino-publico-de-qualidade,20040730p8349>. Acesso em 30 mar. 2016.

BEZERRA, Ada Augusta Celestino. *Gestão Democrática na Construção de uma Proposta Curricular no Ensino Público*. São Paulo: UFAL, 2007.

BOFF, Leonardo. *A ética e a formação de valores na sociedade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

BONHOEFFER, Dietrich. *Ética*. 9. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2009.

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Parâmetros curriculares nacionais: ensino médio./Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. -Brasília: Ministério da Educação, 1999.

BRASIL. Câmara dos Deputados. PL 867 de 2015, Inclui, entre as diretrizes e bases da educação nacional, o "Programa Escola sem Partido". Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1317168.pdf>. Acesso em 02 set. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em:

http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf. Acesso em: 30 mar. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 02 set. 2016.

BRASIL. Lei 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 02 set. 2016.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros curriculares nacionais: pluralidade cultural*. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRZEZINSKI, I. *Pedagogia, pedagogos e formação de professores: busca e movimento*. Campinas: Papyrus, 1996.

BUHLER, Caren. *Políticas Públicas e Gestão da Educação Básica*. Canoas: ULBRA, s/d.

CABRAL, Carmem L. de O. *Filosofia da Educação*. Teresina: UFPI, 2007.

CALDIERARO, Ires Parisotto. *Escola de educação básica: Institutos Legais, Organização e Funcionamento*. Porto Alegre: Edição da autora, 2006.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. *Gestão escolar e docência*. São Paulo: Paulinas, 2010.

CÁRIA, Neida Pena; SANTOS, Mileide Pereira. Gestão e democracia na escola: limites e desafios. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.* Santa Maria v. 3 n. 6 Jul./dez. 2014.

CAVALCANTI, Maria do Socorro Aguiar de Oliveira. *Qualidade e Cidadania nas Reformas da Educação Brasileira: o simulacro de um discurso modernizador*. São Paulo: UFAL, 2005.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.

CLASTRES, Pierre. *Investigaciones en Antropología Política*. México: GEDISA, 1987.

COELHO, Maria Francisca Pinheiro. A democracia no Brasil não é um mal-entendido. *Civitas*, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 126-136, jan.-abr. 2014. Disponível em:
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/16186/10962>. Acesso em 01 jun. 2016.

COSTA, Efigênia Maria Dias; LIMA, Marisete Fernandes de. Gestão de creche: concepções e práticas de gestão democrática. O 25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, ANPAE, 2011. Disponível em:
<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0150.pdf>. Acesso em 30 ago. 2016.

CURY, Carlos Romerto Jamil. *Por um sistema nacional de educação*. São Paulo: Moderna, 2010.

DEMO, Pedro. *Desafios modernos da Educação*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

DEMO, Pedro. *Educação e Qualidade*. Campinas: Papirus, 1994.

DEMO, Pedro. *Ranços e Avanços*. Campinas: Papirus, 1997.

FERREIRA, Naura S. C. (Org.). *Supervisão Educacional para uma Escola de Qualidade*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FONSECA, Joel Pinheiro da. Escola sem Partido não resolve o problema e torna o professor refém. *Folha de São Paulo*, Ilustríssima, 31 julho 2016. Disponível em:
<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2016/07/1796531-escola-sem-partido-nao-resolve-o-problema-e-torna-o-professor-refem.shtml>. Acesso em 02 set. 2016.

FREIRE, Gilberto. *Casa Grande & Senzala*. 47 ed. São Paulo: Global Editora, 2003.

FREIRE, Paulo Freire. *Educação e Mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. 27. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Esperança*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. *Rev. Fac. Educ.*, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 29-50, July 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 set. 2016.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GALL, Norman; GUEDES, Patrícia Mota. *Qualidade na educação: a luta por melhores escolas em São Paulo e Nova York*. São Paulo: Moderna, 2007.

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

GLAL, Rosana (Organização). *Educação Inclusiva: cultura e cotidiano escolar*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2007.

GRENZ, Stanley J. *A busca da moral: fundamentos da ética cristã*. São Paulo: Vida, 2006.

HAYDT, Regina Célia C. *Curso de didática geral*. São Paulo: Ática, 2006.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. *Dicionário Básico de Filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

KENSKI, Vani Moreira. *Educação e Tecnologias: o novo ritmo da informação*. Campinas: Papirus, 2007.

LAIA, Cláudia Camara. *Gestão democrática na escola do século XXI*. (Especialização). Rio de Janeiro, Universidade Cândido Mendes, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1982.

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da Escola: teoria e prática*. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso. Gestão democrática escolar. *Portal Educacional*, janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2666/gestao-democratica-escolar>. Acesso em 30 mar. 2016.

LUCK, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 3. ed. São Paulo: Vozes, 1999.

_____. A evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança paragrâmica. *Revista Gestão em Rede*, n. 3, p. 13-18, 1997.

_____. *Ação integrada: administração, supervisão, orientação educacional*. 7ªed. Petrópolis: 1988.

_____. Apresentação. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000a.

_____. Gestão escolar e formação de gestores. In: *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000b.

LÜCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes, 2011.

LUCKESI, Carlos Cipriano. Elementos para uma didática no contexto de uma pedagogia para transformação. *Anais para III CBE*. São Paulo: Loyola, 1986.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. *Democracia e ensino militar*. São Paulo: Cortez, 1998.

LUSTOSA, Ana Valéria Marques Fortes. *Psicologia da Educação e Desenvolvimento Infantil*. Teresina: EDUFPI/UAPI, 2010.

MARQUES, Luciana Rosa. Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 507-525, Dec. 2006. p. 518. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 set. 2016.

MARTINS, A.M. *Autonomia e Gestão da Escola Pública: Entre a Teoria e a Prática*. 2001. (Tese) de doutorado. Campinas, Unicamp, Faculdade de educação, 2001.

MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. São Leopoldo: Sinodal, 2008.

MENDONÇA, E. F. *A Regra e o Jogo: Democracia e Patrimonialismo na Educação Brasileira*. Campinas: UNICAMP, 2000.

NELSON, Ionara Bezerra. *A gestão educacional e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar*. Piauí: UFPI, 2010. Disponível em: http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.5/GT_05_04_2010.pdf. Acesso em 20 mar. 2016.

OLIVEIRA, Érica Letícia Teles de. A participação da família na melhoria do desempenho escolar e qualidade educacional. *Revista Don Domênico*, Faculdade Don Domênico, São Paulo, 2009.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu. Qualidade da gestão: questão de sobrevivência ou modismo? *Revista Best Home*, Porto Alegre, Editora South Star Magazine, nov./dez 2005 jan. 2006. Disponível em: <http://www.teitelbaum.com.br/besthome/edicao07/materia17.php>. Acesso em 30 ago. 2016.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1998.

RAMOS, José Maria Monteoliva. *Educação de Qualidade*. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RANGEL, Mary. *Supervisão Pedagógica: Princípios e Práticas*. 2ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

_____. Considerações sobre o papel do supervisor como especialista em educação na América Latina. In: SILVA, Celestino; RANGEL, Mary (orgs). *Nove olhares sobre a supervisão*. Campinas: Papirus, 1997.

RIO GRANDE DO SUL. *Lei 11.695*, Altera a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/11.695.pdf>. Acesso em 02 set. 2016.

ROITMAN, Isaac; RAMOS, Mozart Neves. *A urgência da educação*. São Paulo: Moderna, 2011.

ROSSI, VERA LÚCIA SABONGI DE. Desafio à escola pública: tomar em suas mãos seu próprio destino. *Cad. CEDES*, Campinas, v. 21, n. 55, p. 92-107, Nov. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622001000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 mar. 2016.

RUIZ, Antonio Ibáñez. *Sugestões para melhorar a educação básica: estudo comparativo entre a Espanha e o Brasil*. São Paulo: Moderna, 2009.

SANTIAGO, Anna Rosa Fontella. Política Educacional, diversidade cultural: a racionalidade dos PCN posta em questão. In: PIOVESAN, Américo et. al (Orgs.). *Filosofia e Ensino em debate*. Ijuí: Unijuí, 2002.

SAVIANI, Demerval. *Da Nova LDB ao plano nacional de educação: por uma outra política educacional*. 5. ed. Campinas: Autores associados, 2004.

SAVIANI, Dermeval. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. 12ª. Edição. Campinas: Autores Associados, 1996.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. São Paulo: Cortez, 1984.

SENHORAS, Elói Martins. Cultura e poder: Um percurso da construção dos discursos e ações sobre raça na formação nacional. *Revista Urutagua*, Maringá, Universidade Estadual de Maringá, 2005. Disponível em: http://www.urutagua.uem.br/008/08ant_senhoras.htm. Acesso em 11 mar. 2016.

SILVA, Jailson de Sousa. *Por que uns e não outros: A caminhada de jovens pobres para a universidade*. Rio de Janeiro: 7 Letras, Viveiros de Castro Editora LTDA, 2003.

SILVA, Nilson Robson Guedes. Gestão Escolar: uma contextualização do tema. *Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 5, n. 6 p. 91-106 jan./jun. 2009.

SOUSA, Valdivino A. A gestão educacional e a LDB. *Portal Educacional*, janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2366/a-gestao-educacional-e-a-ldb>. Acesso em 30 mar. 2016.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do Trabalho Pedagógico: Do projeto Político-Pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo, SP: Libertad, 2002.

VERDE, Eudócio Soares Lima. *Didática Geral*. Teresina: EDUFPI/UAPI, 2012.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Sistema de avaliação da educação básica no Brasil: abordagem por níveis de segmentação. In: WERLE, Flávia Obino Corrêa. (Org.). *Avaliação em larga escala: foco na escola*. São Leopoldo: Oikos, 2010. p. 21-35.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Sistema de avaliação da educação básica no Brasil: abordagem por níveis de segmentação. In: WERLE, Flávia Obino Corrêa. (Org.). *Avaliação em larga escala: foco na escola*. São Leopoldo: Oikos, 2010.

ZABALA, Miguel A. *Qualidade em educação infantil*. Porto Alegre, RS: Artmed, 1998.