

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

TEREZA LEONES MONTEIRO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE  
PROCESSOS DEMOCRÁTICOS NA ESCOLA**

CUIABÁ – MT  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE PROCESSOS DEMOCRÁTICOS NO INTERIOR DA ESCOLA  
DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO  
MESTRANDA TEREZA LEONES MONTEIRO  
ORIENTADORA DR<sup>a</sup> KÁTIA MOROSOV ALONSO

**TEREZA LEONES MONTEIRO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE  
PROCESSOS DEMOCRÁTICOS NA ESCOLA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação no Instituto de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso como Requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação, na Área de Concentração Educação, Cultura e Sociedade, Linha de Pesquisa Movimentos Sociais, Política e Educação Popular.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kátia Morosov Alonso.

CUIABÁ – MT  
2009

Dedico este estudo a Jesuino Santos Cordeiro e Geralda Leones da Rocha, meus pais, grandes torcidas positivas para conclusão deste trabalho. Aos grandes amores de minha vida, razão da minha existência: Pablo, Lucas e Samuel, filhos amados e fonte de energia para minhas realizações. Meu companheiro fiel e colaborador Wander Monteiro. A todos os profissionais da educação que comungam, desejam, anseiam e compartilharam por uma educação de melhor qualidade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela presença constante em minha vida, pela força, coragem e determinação no percurso desta caminhada. Agradeço a oportunidade de freqüentar um curso superior em um mundo em que o estudo é privilégio.

A Kátia Morosov Alonso, pela disponibilidade que teve em me orientar, quando precisei substituir meu orientador. Orientadora singular, por suas importantes contribuições e encaminhamentos para esta pesquisa, aliados a confiança depositada na minha produção, a sua paciência, bom humor e otimismo constante foram fonte para a construção deste estudo.

Aos professores componente da Banca de Qualificação e Defesa Orientadora Drª Kátia Morosov Alonso (Universidade Federal de Mato Grosso); Drª Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (PUC/Minas); Dr. Luiz Augusto Passos (Universidade Federal de Mato Grosso) e Drª Lindalva Maria Novais Garske (Universidade Federal de Mato Grosso), pela leitura crítica e importantes sugestões apresentadas ao texto, além da contribuição com material de pesquisa.

Ao Professor Antônio Carlos Máximo, pelos desafios intelectuais que fertilizaram minha vida acadêmica e por me demonstrar, que os mestres são a fonte de informação e saber que nos permitem crescer como acadêmicos e seres humanos.

Aos colegas do Mestrado em Educação – vínculo de respeito. Pelas conversas descontraídas e discussões em comum e também por nossas divergências, pois foi nas contradições que nos encontramos. Agradecimento em especial para:

Márcia – Pela construção de nossa amizade. Por dividirmos alegrias e afinidades, durante o curso, convergindo num ponto comum: “saudades das famílias”. Pelas longas conversas e, também, por momentos de descontração em nossas andanças no Shopping em Cuiabá.

Miriam Botelho – Boa companheira, sempre prestativa. Pelas boas gargalhadas e conversas descontraídas que proporcionaram alegria e forças para continuar a jornada.

Eunice Zandona – Amiga de todas as horas. Teve sempre uma palavra de conforto quando a procurei e olha que foram muitas, hem!!! Obrigada pelas horas dedicadas, as muitas vezes, quando do meu retorno para casa, enviando documentos, inscrição em evento e informações, você foi meu apoio e minha fortaleza.

Aos funcionários da Secretaria do Programa, em especial a Luiza e Mariana, pelo desvelo no atendimento e por valorizar nossos conhecimentos e nos fazer acreditar que seríamos agraciadas com a inspiração no momento de elaborar nossa dissertação.

As novas amizades construídas ao longo dessa caminhada:

Graciete – grande animadora desse trabalho. Obrigada pela atenção dispensada, pelo afeto e calorosa acolhida sempre que precisei. Agradeço a sua amizade e companheirismo nos momentos em que um ombro amigo nos faz sentir com o coração aquecido.

Edenar – obrigada pela acolhida em seu lar, apoio muito agradável e oportuno. Você foi parte ativa neste estudo e nunca vou esquecer!

A todos que me desejaram sucesso, antes e durante esta longa jornada, em especial:

À minha família: pelo apoio constante e pela paciência em ouvir minhas lamúrias; meus pais, meus irmãos e irmãs. Vocês foram meus anjos protetores, que me permitiram vencer protegida pelo manto do amor.

À Maria de Lourdes, pelas caronas oportunas aos meus filhos quando estive ausente, muito obrigada!

Ao meu sobrinho e afilhado Valber, pelo apoio logístico nas minhas primeiras apresentações, muito obrigada!

As escolas campo de pesquisa e aos sujeitos investigados, pela atenção, disponibilidade e pelas informações que foram o alicerce no desenvolvimento deste estudo.

Aos gestores das duas escolas pesquisadas pela colaboração e confiança com que permitiram a realização da pesquisa, facilitando o contato com funcionários, professores, pais e alunos. Agradeço as portas que me abriram para que eu fizesse da utopia de realizar uma pesquisa, esta realidade que aprimorou meu conhecimento.

A todos os professores, funcionários, pais e alunos pesquisados, cujas colaborações foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste trabalho, agradeço o carinho e a disponibilidade de cada um em fazer parte deste estudo.

Difícil nominar... Entretanto, na tentativa de evitar a omissão, registro o meu MUITO OBRIGADA a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram na construção deste trabalho.

Meus queridos:

Este trabalho não é só resultado de longas e árduas horas de trabalho, mas, é também de muito envolvimento e paixão.

E esse momento final... Representa uma explosão de emoção!

GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE PROCESSOS DEMOCRÁTICOS NO INTERIOR DA ESCOLA  
DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO  
MESTRANDA TEREZA LEONES MONTEIRO  
ORIENTADORA DRª KÁTIA MOROSOV ALONSO

É próprio do pensar certo a disponibilidade ao risco, a aceitação do novo que não pode ser negado ou acolhido só porque é novo, assim como o critério de recusa ao velho não é apenas cronológico. O velho que preserva sua validade ou que encarna uma tradição ou marca uma presença no tempo continua vivo.

Paulo Freire

## RESUMO

A consciência de que a escola forma cidadãos e não apenas precursores de conhecimentos já estruturados, vem crescendo em todos os níveis da educação, implicando transformações desde a Gestão, agora de evidência democrática, até o processo ensino/aprendizagem. Neste sentido, a presente dissertação teve como objetivo analisar a gestão democrática, focando o papel do gestor neste processo devido à importância que a liderança deste profissional tem no contexto de democratização da escola. Para o alcance desse objetivo foi realizada pesquisa na linha de Organização Escolar Formação e Práticas Pedagógicas do PPGE/IE do Programa de Mestrado em Educação do Instituto de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso. A pesquisa quanti-qualitativa e descritiva tem a intenção de compreender os princípios da Gestão Democrática com base na autonomia e participação dos diversos segmentos da escola, bem como a importância do gestor na dinâmica de democratização das relações no âmbito escolar. Discutiu-se a Gestão Democrática Escolar, o papel do gestor e seus pressupostos; o Projeto Político Pedagógico, e o Conselho Escolar<sup>1</sup>, como elementos determinantes para efetivação da democratização da escola pública. A pesquisa de campo teve por cenário duas Escolas da Rede Municipal de Ensino do Município de Rondonópolis/MT, tendo como sujeitos representantes dos segmentos da comunidade escolar: gestores, coordenadores pedagógicos, funcionários, pais de alunos e alunos. Na coleta de dados foram utilizadas observações sistemáticas não participantes do ambiente escolar, análise documental e entrevistas semi-estruturadas. A análise dos dados apontou que, apesar das mudanças legais e em curso nas escolas, a gestão democrática, com relação ao papel do gestor é, ainda, limitado. Entre os fatores que influenciam essa limitação, temos a manutenção de uma visão histórica da superioridade da função do gestor em relações as demais, a falta de compreensão e conhecimento do significado da Gestão Democrática na escola e a individualização da responsabilidade do gestor. Diante de tais condicionamentos evidencia-se a necessidade do aprofundamento do conhecimento, dos que compõem a Escola, dos princípios da Gestão Democrática alicerçada na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e da importância de um Conselho Escolar atuante e comprometido com educação de qualidade capaz de contribuir para as transformações sociais.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Papel do Gestor; Autonomia e Participação.

---

<sup>1</sup> Dentre os vários instrumentos que corroboram para a democratização dos processos escolares, no decorrer deste estudo foram escolhidos o PPP e o CE como instrumentos que apresentam maior possibilidade de participação e atuação dos diferentes segmentos que compõem a Escola, bem como, o papel do gestor.

## ABSTRACT

The knowledge that the school as citizens and not just precursors of knowledge already structured, is growing at all levels of education, implying changes since the management is now evidence of democratic, until the process teaching / learning. In this sense, this thesis aims to analyze the democratic management, focusing on the role of the manager in this process. To the extent that goal was accomplished in the search line of Elementary Education Organization and Practice of Education PPGE / IE to Master's in Education Program of the Institute of Education, Federal University of Mato Grosso. The descriptive qualitative research and intends to understand the principles of the Democratic Management based on autonomy and participation of various segments of the school as well as the importance of managing the dynamics of democratization of relations within school. We have discussed the Democratic Management School, the role of manager and their assumptions, the Educational Policy Project, and the School Board<sup>2</sup>, as an enabler to accomplish the democratization of public school. The field research was to stage two schools of Municipal Network for Teaching the city of Rondonópolis / MT, with the subject representatives of segments of the school community: managers, educational coordinators, staff, students and parents of students. In collects data were used systematic observations of non-participating school environment, document analysis and semi-structured. Data analysis showed that, despite the legal changes taking place in schools and the democratic management, regarding the role of manager is still limited. Among the factors that influence this limitation, we maintain a historical overview of the superiority of the civil relations manager in the other, lack of understanding and knowledge of the meaning of the Democratic Management at the school and individual responsibility of the manager to play. Faced with such constraints highlights the necessity of deepening the knowledge of those who make up the School of the principles of the Democratic Management based on the collective construction of the Educational Policy Project and the importance of an active School Board and committed to quality education can contribute for social change.

Key words: Democratic Management; role of the manager, autonomy and participation

---

<sup>2</sup> Among the various tools that support for the democratization of educational processes in the course of this study were chosen as the PPP and EC instruments that have greater opportunity for participation and performance of different segments that make up the School, and the role of manager.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADESMUR – Associação dos Diretores das Escolas Municipais de Rondonópolis

ART – Artigo

BM – Banco Mundial

C1 – Coordenador Pedagógico da Escola “A”

C2 – Coordenador Pedagógico da Escola “B”

CC – Conselho de Classe

CDE – Conselho Deliberativo Escolar

EMEIS – Escola Municipal de Educação Infantil

FNDE – Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação

G1 – Gestor da Escola “A”

G2 – Gestor da Escola “B”

GE – Grêmio Estudantil

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MCE – Membros do Conselho Escolar

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MT – Mato Grosso

P1 – Professor da Escola “A”

P2 – Professor da Escola “B”

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PNE – Plano Nacional da Educação

PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil

PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro

PPP – Projeto Político-Pedagógico

SEDUC – Secretaria de Estado de Educação

SME – Secretaria Municipal de Educação

UMEIS – Unidade Municipal de Educação Infantil

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1: Público-alvo da entrevista .....  | 85  |
| Tabela 2: Sexo dos pesquisados .....  | 86  |
| Tabela 3: Faixa etária .....  | 87  |
| Tabela 4: Formação acadêmica.....   | 87  |
| Tabela 5: Tempo de serviço na rede municipal e na escola em que trabalha ..               | 88  |
| Tabela 6: Naturalidade dos pesquisados.....   | 89  |
| Tabela 7: Residência própria .....  | 90  |
| Tabela 8: Vínculo empregatício .....  | 90  |
| Tabela 9: Participação no sindicato da categoria .....                                    | 91  |
| Tabela 10: Modelo de análise: resumo das categorias e concepções a serem analisadas ..... | 105 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO .....  | 13 |
| CAPÍTULO I.....   | 21 |
| 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: Desafios e Enfrentamentos.....  | 21 |
| 1.1 Administração Escolar ou Gestão Escolar: Mudança de Concepção de Escola .....   | 26 |
| 1.2 Gestão Democrática: Explicitando Conceitos sobre os Mecanismos Necessários ao Exercício da Democracia na Escola ..... | 30 |
| 1.2.1 Gestão democrática no ensino público .....  | 32 |
| 1.3 Participação e Gestão Democrática: Explicitando Conceitos.....  | 35 |
| 1.4 Autonomia da Escola e a Gestão Democracia: Explicitando Conceitos ...   | 39 |
| 1.5 Projeto Político-Pedagógico como Instrumento de Democratização .....  | 43 |
| 1.6 Conselho Escolar como Instrumento de Democratização.....  | 48 |
| 1.6.1 Os diversos olhares aos Conselhos de Escola .....   | 51 |
| CAPÍTULO II.....  | 54 |
| 2 O CENÁRIO NACIONAL RUMO À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA – BREVE DISCUSSÃO .....  | 54 |
| 2.1 Breve Histórico da Gestão Democrática em Mato Grosso.....   | 59 |
| 2.2 Caminhos da Gestão Democrática no Município de Rondonópolis – Mato Grosso.....  | 61 |
| 2.3 Origem da Função do Diretor no Ensino Brasileiro .....  | 64 |
| 2.4 As Atribuições e a Atuação do Gestor na Escola Pública.....   | 67 |
| 2.5 Breve Histórico da Origem do Conselho Escolar.....  | 71 |
| 2.6 A Criação dos Conselhos Deliberativo Escolares na Rede Municipal de Ensino .....                                      | 72 |
| 2.6.1 Funções .....   | 74 |
| 2.6.2 Atribuições fundamentais .....  | 75 |
| CAPÍTULO III.....   | 79 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....  | 79 |
| 3.1 Instrumentos Utilizados para Coleta dos Dados.....  | 81 |
| 3.2 Sujeitos da Pesquisa.....   | 84 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.3 Perfil dos Sujeitos Entrevistados das Duas Escolas (A e B)..... | 86  |
| 3.4 Caracterização da Área em Estudo .....                          | 91  |
| 3.5 Situando o <i>Locus</i> da Pesquisa .....                       | 94  |
| 3.6 O Atendimento Escolar .....                                     | 96  |
| CAPÍTULO IV .....   | 103 |
| 4 RESULTADO E ANÁLISE COMPREENSIVA DOS DADOS COLETADOS              | 103 |
| 4.1 Resultado e Análise Compreensiva das Entrevistas .....          | 103 |
| 4.2 Resultado da Análise Documental .....                           | 128 |
| 5 CONCLUSÃO .....   | 134 |
| 5.1 Considerações Finais.....                                       | 136 |
| 5.2 Limitações do Estudo .....                                      | 136 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                    | 138 |
| APÊNDICES .....   | 145 |

## INTRODUÇÃO

O homem é um ser em constante estágio de mudança e evolução/involução, realidade esta que também está inserida no contexto educacional. Assim, as transformações sociais que envolvem a área política, econômica, cultural e ambiental estão presentes nas escolas e em sua gestão que ganha um aspecto democrático e desafiador.

Neste contexto, de acelerado processo de mutação que envolve a ciência e a tecnologia, ocorrem mudanças dimensionais como a geração de novos padrões de produção e a organização do trabalho, bem como um processo contínuo de globalização da economia capaz de transformar a vida em sociedade a partir de novas práticas, concepções e realidades.

Segundo Drucker (1995) o mundo não é estático sendo que houve um amplo processo de mudança na passagem do período da sociedade industrial para a sociedade de serviços, o que possibilitou uma nova postura da sociedade de modo geral e, especialmente, da Escola, visto que esta é à base da reflexão de novas concepções e valores assumidos pelos indivíduos.

As mudanças no cenário econômico são influenciadas pela revolução tecnológica das últimas décadas e pelo processo de globalização associado à revolução microeletrônica, que originou a chamada sociedade da informação.

As crescentes exigências de adequação a um cenário social em constante estágio de transformação necessitam do estabelecimento de novas concepções e resultados educacionais, a fim de auxiliar na formação cidadã, capaz de proporcionar às pessoas maior nível de consciência de seu papel no contexto social e capazes de atuar com competência neste novo cenário.

Uma nova realidade foi instaurada no mundo moderno a qual exige reflexão da educação contemporânea, instigando os indivíduos a um processo efetivo de construção de conhecimentos capaz de habilitar o sujeito social para o enfrentamento destes desafios, sendo esta tarefa um compromisso que se impõem aos gestores da Educação.

No decorrer deste estudo foi tratado o gestor no âmbito da educação, considerando que os antigos diretores de escola, estão inseridos em um novo contexto administrativo, mais gerencial e ético do que a antiga concepção de comando nas escolas. Esta nova fase originou expressões como gestor escolar sendo que este profissional da gestão era concebido somente em instituições organizacionais produtivas (empresas).

Assim, durante este estudo o “diretor” será uma expressão pouco utilizada, sendo substituída por “gestor”, profissional mais completo e que não apenas entende das questões administrativas da escola, mas também pedagógicas, democráticas e sociais.

Sob a luz dessa avaliação o gestor, enquanto diretor é um dos componentes do processo de Gestão da Escola, como “líder intelectual” e responsável pela condução deste processo de forma a alcançar um nível mais elevado de qualidade no contexto educacional.

Na contextualização que envolve a sociedade moderna vive-se, um tempo histórico que se caracteriza como a sociedade do conhecimento, considerando o papel central que o conhecimento detém na estrutura social e, conseqüentemente, na área da Educação. A Sociedade do Conhecimento está em processo de edificação e intenta à melhoria da qualidade da educação fundamental, no que se relaciona à criação, iniciativa, responsabilidade social e a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres.

Não obstante, a nova concepção do gestor, surge uma educação voltada para o pensamento crítico, que de acordo com Freire (2005) trabalha o aluno não com a leitura de textos, mas de contextos que o tornam um cidadão apto a construir uma sociedade mais justa e humana, a partir de sua educação.

A função social da Escola tem se modificado ao longo dos anos, em consonância com as necessidades de cada época, sociedade e cultura, a partir das quais se originam as formas diferenciadas de educação e de escolarização, em que o conhecimento é transmitido e, tem o potencial de expressar estas necessidades. Se antes era necessário educar, instruir e socializar, hoje se faz relevante ampliar essa educação, moderar a instrução e socializar informações, valores, saberes e construir novos conhecimentos.

No decorrer deste estudo há que se avaliar que a Escola toma-se responsável pela promoção do desenvolvimento do indivíduo, no sentido pleno da palavra. Então, cabe a ela definir-se pelo tipo de pessoa que deseja formar, de acordo com a visão de sociedade e cidadania. Avalia-se ainda a incumbência de definir as mudanças que julga necessário fazer nessa sociedade, por meio intermédio do cidadão que irá formar.

Este processo de mudanças vem ocorrendo tanto com a Escola, quanto nas demais instituições que fazem parte do cotidiano do ser humano, pois a sociedade vem impondo um ritmo célere de mudanças e espera da Escola uma nova forma de ensinar e de aprender. Neste novo contexto, não basta somente ter o diploma é indispensável que as pessoas possam desenvolver saberes e buscar conhecimentos.

A realidade das escolas sob a concepção de organização hierárquica ganhou uma estrutura diferenciada em que a função social transcende o velho modelo de ensino, sobre esta questão Aires (2006, p.1) consideram que as escolas devem "(...) ensinar bem e preparar os indivíduos para exercer a cidadania e o trabalho no contexto de uma sociedade complexa, enquanto se realizam como pessoas".

As escolas com alunos buscando conhecimentos contextualizados em sua realidade e a gestão trabalhando com um processo democrático exigem de todos os educadores (professores, gestores e coordenadores) uma nova postura, em que o papel de cada sujeito formador da escola seja avaliado e reavaliado na busca de uma postura ética e cidadã.

No decorrer deste estudo diferentes aspectos como os desafios e as mudanças de concepção em relação à escola serão avaliados sob o enfoque de uma gestão democrática, que reescreve a história da educação no Brasil, com ênfase para a educação pública.

O trabalho aqui relatado considera a teoria da Administração e suas transformações passando por diferentes fases, com base nos interesses capitalistas, políticos, econômicos e sociais em que o ser humano é sujeito transformador e de transformação.

Neste sentido, o papel do gestor na escola assume um caráter amplo em que a sua responsabilidade vai além das questões que envolvem os problemas

cotidianos nas instituições escolares considerando que o papel do gestor é de agente integrador na Escola.

Esta atividade de integrador exige uma equipe de educadores comprometidos com a autonomia da escola e com uma gestão democrática, na qual o projeto pedagógico possa ser um instrumento de democratização e qualificação para a construção de uma escola mais humana e voltada para a dignidade cidadã dos alunos.

Considerando o cenário em que o estudo foi desenvolvido este trabalho aponta para uma realidade escolar em que a democracia seja uma verdade que transcende a questão meramente pedagógica e eleva-se para as questões sociais. Neste sentido, o capítulo II abordou a vivência do Estado de Mato Grosso e do Município de Rondonópolis com relação a esta nova gestão, com práticas como a eleição para escolha do gestor, a elaboração do Projeto Político Pedagógico e a implantação dos Conselhos Escolares com a participação direta da comunidade interna e externa à escola.

O estudo aponta para o fato de que nas Escolas Públicas, em que o gestor é eleito pela comunidade, seu poder é originado e fortalecido em suas experiências, práticas e responsabilidade com alunos, educadores e toda a comunidade. No entanto, existe a possibilidade de não assumir um gestor democraticamente consciente de seu papel no contexto escolar e social, mas somente um representante do Estado, que perpetuará uma escola que transmite conhecimentos e não saberes.

Compreende o estudo em tela que o gestor escolar democrático deve gerir a escola não com uma liderança autocrática e superior, mas com uma liderança democrática e participativa em que todos os sujeitos que formam a escola tenham a oportunidade de ensinar e aprender num ambiente propício para esta troca de conhecimentos e saberes.

No decorrer deste estudo são apontados conceitos e avaliações que evidenciam a necessidade atual de ter nas escolas públicas não uma direção, mas sim a gestão escolar, completa, humana e cidadã voltada para políticas de gestão conscientes e participativas.

Considerando-se o processo de transformação que as escolas vêm passando no âmbito da gestão, bem como, avaliando os diversos sujeitos que

se encontram envolvidos neste ambiente e o papel do gestor democrático, o presente estudo se fundamentou na seguinte questão problema: O papel que o gestor escolar desempenha no interior da Escola contribui para efetivação dos princípios democráticos de uma gestão?

A questão problema desdobra-se em outras perguntas que se relacionam com o dia-a-dia do gestor democrático, considerando as seguintes avaliações: O papel que o gestor escolar desempenha nas instituições públicas de ensino contribui para efetivação de uma gestão democrática eficiente? A forma como está a gestão democrática na escola pública atende aos princípios da gestão democrática expressos na Constituição Federal e na LDB 9394/96? Existe a consciência por parte do gestor escolar de que sua atuação quando democrática viabiliza um bom nível de educação? A comunidade escolar interna e externa percebe o gestor como um profissional importante no interior da escola?

Ao avaliar as questões e dificuldades presentes no cotidiano da escola e as demais considerações inicialmente apresentadas, a hipótese central que orientou a pesquisa foi: o papel desempenhado pelo gestor escolar torna a administração da escola democrática com a valorização das ações pedagógicas e administrativas na escola.

As questões que envolveram este estudo direcionam sua atenção para a função do gestor na construção de relações democráticas no ambiente escolar. Dessa forma, para responder a tais questionamentos, colocou-se como foco de análise deste estudo a dinâmica de participação e autonomia como mecanismos de implementação da gestão democrática. Como instrumentos de participação elegeram-se: o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar.

As questões aqui consideradas sulcaram o desenvolvimento do estudo a partir das ações teórico e metodológicas, que permitiram analisar a atuação do gestor democrático no ambiente das Escolas municipais de Rondonópolis – MT, avaliando as condições favoráveis existentes, do ponto de vista institucional neste município.

Para a elaboração do estudo foram construídos objetivos que direcionaram as pesquisas de forma a alcançá-los. Assim, como objetivo geral o presente estudo buscou analisar a gestão democrática implementada no

interior das escolas, focando o papel do gestor escolar na construção de processos democráticos.

Como objetivos específicos o presente estudo apontou:

- Mapear as principais dificuldades encontradas pelo gestor na construção de processos que possibilitem a efetivação de uma gestão verdadeiramente democrática.
- Destacar as possíveis contribuições que o processo da gestão democrática pode oferecer às instituições públicas municipais de ensino do município de Rondonópolis – MT.
- Verificar o que pensa o gestor escolar sobre seu papel, para efetivar a democratização da gestão escolar.
- Oferecer subsídios teóricos e práticos que contribuam no processo de reflexão e ressignificação do compromisso assumido pelo gestor escolar, frente aos princípios de uma gestão democrática no âmbito escolar.
- Discutir concepções da gestão da escola, enfatizando-se a gestão democrática, participativa e autônoma relacionadas à LDB nº. 9394/96.

Este estudo encontra-se estruturalmente organizado em quatro capítulos, sendo que com o conteúdo de cada capítulo se encontra apresentado, de maneira semelhante com abordagem integrada, visto que a gestão democrática é um tema que se fundamenta na gestão escolar, autonomia e participação na escola e um novo perfil dos gestores enquanto líderes.

É relevante considerar que o presente estudo se fundamentou na ênfase ao papel do gestor e não na função exercida, visto que o papel desempenhado pelo gestor democrático nas escolas públicas ganhou maior destaque devido a sua importância no contexto de qualidade do ambiente e construção de uma educação diferenciada.

O presente estudo apresentou a diferença entre a função e o papel do gestor na escola, considerando que sua função é determinada pela legislação e políticas educacionais as quais estão vinculadas ao próprio cargo que ocupa, considerando a estrutura hierárquica e o papel é avaliado como “o que” ou

“aquilo que” o gestor cumpre no desempenho de suas funções. A função não está na responsabilidade dos gestores, mas o desempenho de seu papel é dependente do próprio gestor.

Na introdução discorreu-se a respeito da organização da sociedade, suas modificações e novas exigências, especialmente, no que concerne a gestão escolar, levando em conta a diversidade de transformação ocorrida no ambiente das escolas.

O primeiro capítulo versa sobre a gestão democrática escolar, apontando os desafios existentes no novo conceito de administração nas escolas, enfatizando a autonomia, o Projeto Pedagógico e a existência de Conselhos Escolares como importante modernizadores da gestão democrática.

Em seguida, o segundo capítulo, abordou sobre o cenário nacional em relação à gestão democrática na escola, realizando uma breve discussão das questões sobre a atuação do gestor em uma gestão democrática.

No terceiro capítulo, a abordagem se relacionou aos procedimentos metodológicos, considerando os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, os sujeitos da pesquisa e a caracterização da área em estudo avaliando o atendimento escolar.

O quarto capítulo foi construído a partir dos relatos e apresentação de dados dos resultados da pesquisa nas escolas, considerando as informações repassadas pelos sujeitos da pesquisa, bem como de um processo de análise quali-quantitativa executado com o intuito de responder a questão problema e permitir o alcance dos objetivos traçados.

Apresentou-se a conclusão em que estão inseridas as concepções avaliadas a partir das informações teóricas e informações coletadas com a prática da pesquisa junto aos sujeitos alvos do estudo. Foram ainda apresentadas as limitações do estudo, que demonstraram o possível viés da pesquisa.

Sob uma observação abrangente este estudo tratou da necessidade de democratizar as escolas oferecendo uma educação cidadã, capaz de oferecer saberes que transcendem as disciplinas escolares e permitem a formação de

homens e mulheres responsáveis pela construção de uma sociedade cidadã e democrática que se inicia na escola.

## CAPÍTULO I

### 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: Desafios e Enfrentamentos

*O que vi, sempre, é que toda ação principia mesmo é por uma palavra pensante. Palavra pegante, dada ou guardada, que vai rompendo rumos.*

João Guimarães Rosa

A gestão democrática em grande parte das escolas no Brasil aponta para uma nova realidade, na qual a forma de dirigir a escola já não é avaliada como um poder total do gestor, mas como um meio democrático em que todos os alunos, pais e educadores façam parte de um contexto que pressupõe a ação administrativa.

De acordo com Carascozo e Machado (2008, p.2) espera-se do gestor educacional atitude:

(...) compromissada de construir, de fazer, sem ser autoritária, visto que a escola deve ser tida como um lugar privilegiado para a construção do conhecimento e como eixo base das relações humanas, viabilizando não só a produção de conhecimento e como também de atitudes necessárias à inserção neste novo mundo, com exigências cada vez maiores de cidadãos participativos e criativos.

Neste sentido, entende-se que o gestor democrático escolar tem papel relevante para a construção de uma escola objetivando, mais do que repassar conteúdos, mas oportunizar aos alunos um aprendizado completo que possa aumentar o seu nível de entendimento também sobre a sociedade em que se encontra inserido, tornando-se assim um cidadão.

A tarefa de administrar uma escola é árdua, sendo que as ações do administrador objetivam organizar, mobilizar e articular os recursos disponíveis, garantindo que a racionalidade e produtividade no uso dos recursos humanos, materiais e financeiros, especialmente, o contexto de escassez que se apresenta como característica em muitas escolas brasileiras.

Para Brasil (2000, p.7) a gestão escolar constitui "(...) uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e

articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducativos (...).”

A evolução do processo de educação depende de diversos fatores, sendo que a direção desenvolvida a partir da gestão democrática pode constituir uma diferença no estabelecimento do direcionamento de uma nova realidade.

Durante muito tempo os gestores eram subjugados pelo poder centralizado por um modelo de direção que na avaliação de Brasil (2000, p.13) “(...) era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em conseqüência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. (...)”.

As ações dos gestores nas escolas apontam para uma nova realidade educacional, garantida pelo comprometimento de um líder democrático e não de um diretor autoritário. As conquistas nas escolas são reflexos de uma consciência por parte dos gestores de que a democracia e a participação podem ser o diferencial de uma nova educação humanizada e humanizadora que forma cidadãos cientes de seus direitos e deveres.

Ressalta-se ainda que a gestão escolar pode ser avaliada como um enfoque de atuação, de busca por melhores resultados, constituído-se uma atividade meio e não uma atividade fim, visto que o objetivo final da escola é o aprendizado do aluno, sendo que a gestão deve ordenar os recursos de forma a permitir que a meta de educação possa ser alcançada com maior nível de aproveitamento e qualidade.

De acordo com Fernandes e Muller (2008, p.4) o papel que o gestor deve desempenhar para alcançar a qualidade educacional almejada passa por um processo de transição. “(...) No momento, para administrar uma escola, é preciso conhecer e aplicar novos paradigmas da administração pública. É preciso rever o conceito de gestor escolar, frente às novas exigências educacionais (...)”, pois se o gestor não compreender a importância de seu papel democrático terá problemas para alcançar os resultados almejados.

Neste processo, a comunicação com educadores, alunos e pais de alunos tem um papel preponderante, visto que a gestão realizada a partir do

diálogo demonstra uma forma de liderança articulada, evitando que possa existir uma gestão autoritária e centralizadora.

De acordo com Paro (2000, p.12) quando existe uma gestão escolar autoritária e centralizadora pode ocorrer que a escola se demonstre menos motivador, sendo que:

Este tipo de gestor contribui não apenas para a não-implementação de uma gestão democrática na escola, como forma uma imagem negativa da pessoa do gestor, a qual é confundida com o próprio cargo; faz com que o gestor tendencialmente busque os interesses dos dominantes agindo contrariamente aos interesses dos alunos e comunidades.

Dentre as principais funções do gestor democrático está a liderança e não o domínio como é o caso dos gestores que fundamentam suas ações no comando. Assim, entende-se que para este gestor democrático o diálogo e comprometimento com uma educação cidadã é fator primordial, cabendo um trabalho em que os contextos gerenciais sejam avaliados sob um enfoque democrático e participativo.

Avalia-se que a função do gestor escolar passou por um processo de transformação sendo que esta mudança foi transformada por questões que envolviam problemas de cunho social e políticos assumidos para suprir as deficiências de recursos, especialmente nas escolas públicas.

Há que se analisar os diversos problemas que surgiram no ambiente das escolas e, para serem suplantados, necessitaram de uma nova visão dos gestores, como a falta de condições de vida digna aos educandos e familiares, a nova constituição familiar (não tradicional) que se volta para uma realidade social complexa, que reflete na educação dos filhos e na reação nas escolas.

Assim, muitas vezes a escola necessitou fazer um papel social voltado para ações de proteção dos direitos dos alunos e familiares, na construção de uma sociedade mais humana, neste sentido, houve a necessidade de mudar o contexto escolar e sua participação na vida da comunidade, bem como, mudar a gestão destas entidades, tornando-as democrática e comprometida com uma nova sociedade.

Neste contexto de mudanças os gestores escolares trabalham com as limitações impostas pelo próprio sistema, como os baixos salários pagos aos educadores e a desmotivação pelo comprometimento que se fundamenta na falta de retorno do trabalho desenvolvido. Dessa forma, o gestor democrático necessita equilibrar interesses e buscar na construção de uma escola humanizada e democrática uma nova educação.

Sob a luz deste novo entendimento Fernandes e Muller (2008, p.5) consideram que o papel que o diretor deve executar deve estar cada dia mais distante "(...) daquele burocrata, centralizador do poder, que está a serviço da burocracia e do Estado ou do Município. (...)". Desse modo, compreende-se que "(...) Ao diretor, cabe romper com essa postura autoritária e de passividade diante das orientações vindas de cima para baixo, como se fosse um funcionário burocrático. (...)".

Não obstante, compreende-se que reduzir os impactos negativos da realidade encontrada no ambiente das escolas públicas e trabalhar pela construção de um mundo mais justo em que a educação seja o alicerce para a construção de uma nova sociedade é o papel do gestor escolar.

Existe a compreensão de autores como Sander (1995) de que o gestor educacional atualmente desempenha uma função mais completa, não sendo um profissional somente que ordena disciplina, cumpre e faz cumprir horários e preenche formulários e exigências burocráticas. Mas, um profissional líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da Escola e, ao mesmo tempo, pela construção de uma sociedade mais digna, com a oportunidade dos alunos se transformarem em cidadãos.

Na avaliação de Rocha, Carnieletto e Peixe (2007) as transformações ocorridas na escola em nível mundial nas décadas de 80 e 90, afetaram as questões econômicas, sociais e culturais, com o entendimento de que a educação deve ser um processo descentralizado, em que o gestor escolar tenha autonomia de trabalhar um processo de gestão e comunicação satisfatório na escola, refletindo em um ser e saber mais completo, que se inicia com a democracia e culmina com uma educação cidadã.

Em relação à gestão democrática nos sistemas públicos de ensino esta foi disciplinada pela Constituição Federal Brasileira, de 1988 que, nos artigos

205 e 206, estabeleceu que a educação brasileira deveria primar pelo pleno desenvolvimento da pessoa, buscando oferecer uma educação que prepara para o exercício da cidadania e pela sua qualificação para o trabalho.

Neste sentido, entende-se que o ensino deve pautar-se de Acordo com Brasil (1988) nos seguintes princípios:

Art. 206: Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino (...); gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade.

Desse modo, a partir da avaliação da necessidade de mudanças na educação, o governo brasileiro, a partir da década de 90, passou a implantar novas diretrizes e medidas com a meta de modernizar o ensino, sendo esta uma exigência do mundo globalizado.

No que se refere à gestão da escola, tanto a Constituição Federal, quanto a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (Art. 206, inciso VI da Constituição e art. 3º, inciso VIII da LDB) legitimam o conceito de gestão democrática, sendo que a referida lei amplia o rumo da democratização prescrevendo a participação dos profissionais na elaboração da proposta pedagógica da escola (Art. 13, Inciso I da LDB), considerando uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares (21 Art. 15 da LDB).

Também é preciso citar o Plano Nacional de Educação (PNE) que de acordo com Bomeny (1994, p.138), as reformas ocorridas na educação brasileira passaram por este plano, que teve como base os resultados de uma pesquisa sobre a educação nacional, que constituiu um documento extenso com 504 artigos.

A literatura resultante dessas reflexões aponta para a importância do cumprimento da lei, no que concerne uma educação diferenciada, em que o gestor democrático supere os entraves de limitação de recursos ou

centralização de comando, tendo na democracia e na educação cidadã os elementos direcionadores.

## **1.1 Administração Escolar ou Gestão Escolar: Mudança de Concepção de Escola**

A luz do entendimento de Rocha, Carnieletto e Peixe (2007, p.2) se analisa que a administração escolar, não existe “(...) por si só e em si só. Precisa das outras funções corporativas para existir e do objeto para agir. (...)” Da mesma forma, a gestão “(...) também, não é o cargo, ou melhor, seria o imperativo do cargo. (...)”, neste sentido, necessita das outras funções para realizar as atividades propostas.

A gestão democrática nas escolas públicas segue os princípios democráticos fundamentados no artigo 206 da Constituição Federal, sendo que esta LDB propõe a descentralização do processo de decisão e execução das unidades escolares. Esta nova realidade deve ter organização administrativa de acordo com a escola, considerando a imprescindibilidade dos conselhos escolares e a obrigatoriedade de prestação e divulgação de contas, além da elaboração de um planejamento anual da escola que seja estruturado a partir de um processo participativo.

As escolas deixam de ter uma forma de administração centralizada e passam a ter a gestão democrática que valoriza a interação entre educandos e educadores, com novos posicionamentos e posturas que não permitem uma prática de gestão conservadora e imobilizadora, urge assim, na sociedade a adoção de concepções e práticas interativas e democráticas.

De acordo com Sarubi (2009, p.3):

O Plano Nacional de Educação, nº 10.127 de 09 de janeiro de 2001, contempla a gestão democrática, sob o ângulo da gestão dos recursos, num primeiro momento, e em seguida, a gestão financeira e pacto federativo, para finalmente, abordar a gestão democrática mais diretamente, apresentando 25 metas de gestão, envolvendo os três momentos.

A gestão democrática possibilita que a escola possa ter um novo posicionamento quanto à condução de práticas que consolidam a construção do conhecimento, o processo de aprendizagem e a formação dos educandos, de acordo com o preceituado, permitindo um caminho para múltiplos significados e interpretações.

No entendimento de Lück (2000) as escolas devem superar a antiga concepção de administração e passar a reconhecer a gestão escolar, que volta sua atenção para um processo de modernização da gestão nas escolas. Concebe-se que a dinâmica desse movimento pode alterar de forma profunda a concepção de escola, educação e, especialmente, da relação escola/sociedade, renovando os paradigmas da organização estática nas instituições escolares e construindo um processo ensino/aprendizado mais completo.

Na concepção de Lück (2000, p.16) o modelo de administração e de gestão escolar é diferente, sendo que:

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

A escola ao passar pela transformação de administração escolar para a gestão escolar passa a formar mais do que alunos competentes, mas alunos cidadãos participativos da sociedade, oferecendo mais do que repasse de textos, mas análise de contextos que encerra um conjunto mais edificante de conhecimento e formação. Sob esta transformação a escola deixa de ser uma instituição autoritária e paternalista de responsabilidade do governo e passa a ser uma entidade viva, caracterizada por relações de interação entre todos os sujeitos que nela atuam.

As relações nas entidades em que existem a gestão escolar deixam de ser hierarquizadas, enquanto uma comunidade escolar subordinada a um diretor cumpridor de ordens e passa a ser coordenada por um profissional da gestão que compreende o sistema de ensino e a necessidade de trabalhar um processo humanizado nas escolas.

De acordo com Gadotti e Romão (2004) a gestão escolar contribui para a democratização das relações no ambiente das escolas, em que todos os sujeitos desta relação (alunos, pais, professores, funcionários, diretores e comunidade) buscam convivência harmônica e crescimento grupal, agindo como agentes de modificação na própria escola e na comunidade.

Para que esta realidade de harmonia e comunicação na escola seja executada é preciso que o gestor tenha a capacidade de mobilizar e articular transformações das práticas e organização escolar e nas relações de poder, com este último compartilhado de forma que o processo decisório ocorra na escola de maneira coletiva.

Concebe-se que a gestão democrática tem a capacidade de transformar o ambiente, não reduzindo os conflitos, mas permitindo sua avaliação de forma a chegar a um denominador comum, que permita a melhoria no ambiente interno da escola a partir da valorização das oportunidades que possam surgir com o intuito de construir uma escola cidadã.

Na avaliação de Amboni (2007) para superar a burocratização da administração escolar, teve origem na década de 90, uma nova concepção que é a gestão escolar, mais democrática e que possibilitou uma nova interpenetração das dimensões pedagógica e política no âmbito da administração e da estrutura escolar.

A gestão escolar busca construir uma entidade de ensino mais justa a partir de conceitos de democracia e cidadania. Dessa maneira, todos os indivíduos, independente do papel que desempenham na escola, têm o direito e o dever de construir um ambiente mais humano voltando os seus interesses para os objetivos do grupo, construindo um saber que vai além da educação formal e transcende para uma educação de consciência cidadã.

A gestão democrática se fundamenta em princípios que permitem a construção de uma escola que permite uma educação valorizada, pelo seu

âmbito social ou político, sendo que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB nº 9394/96 estabelece como princípio para a gestão democrática, como se na disciplina de Brasil (1996, p.1):

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

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

Ao analisar os artigos acima mencionados compreende-se a complexidade da gestão democrática, visto que a mesma não é totalmente independente de poder, tendo que trabalhar dentro de um parâmetro de liberdade condicionada, visto que a própria estrutura da escola, como foi anteriormente citada, possui uma concepção hierárquica, o que dificulta, porém não impede uma gestão democrática.

Importa ressaltar que a gestão educacional é diferente da administração educacional em sua essência, sendo que embora ambas se relacionem a direção da instituição, o primeiro está embasado na democracia e o segundo na autocracia.

Assim, sobre as particularidades que envolvem a diferença entre gestão e administração no âmbito escolar, se observa o entendimento de Perel (1977, p.22) de que:

(...), o conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

Este novo posicionamento nas escolas públicas tem um significado de práxis que, de acordo com Kosik (1976) está inserida em uma consciência democrática. E na medida em que buscam esta nova relação de comando e educação é preciso construir uma cultura de participação e comprometimento.

A gestão supera a administração no que se relaciona ao pensamento e movimento social, associado à democratização que gera um ambiente mais comprometido de todos os sujeitos que o formam no caso da escola uma maneira diferente de construir a educação.

De acordo com Lück (2001) a mudança de administração para gestão não é uma simples troca de termo, mas uma transformação de conceitos, preceitos e ações que devem ser consubstanciados com uma educação cidadã.

Na administração as decisões são hierárquicas e isoladas, enquanto que no exercício da gestão as decisões são coletivas, com a participação de alunos, educadores, governos, autoridades e sociedade.

Importante considerar que a partir das mudanças ocorridas na transição da administração para a gestão, foi necessário um processo de mudança e incorporação de novos hábitos, com tendências e práticas que necessitam do tempo de execução para a passagem por um estágio de cristalização. Neste sentido, há que se avaliarem os mecanismos a serem utilizados no exercício da democracia na escola, como sinônimo de novos paradigmas.

## **1.2 Gestão Democrática: Explicitando Conceitos sobre os Mecanismos Necessários ao Exercício da Democracia na Escola**

A gestão escolar não é um processo que tenha iniciado nos últimos anos e, agora, os educadores tenham demonstrado maior interesse. É, na verdade, de acordo com Krawczyk (1997) uma tendência que se iniciou na década de 80, tratando especialmente de sua autonomia e ganhando destaque nos debates políticos e pedagógicos.

A gestão democrática nas escolas tem um papel importante no que se relaciona a edificação da democracia e da cidadania em todo o país, isto

porque a educação é o reflexo do que ocorre na sociedade, assim, a disseminação de que a democracia é um benefício no âmbito escolar evidencia que este possa ser um posicionamento em todo o corpo social. Todavia, há que se avaliar que a democratização é um processo global e seu desenvolvimento depende da vontade individual e coletiva de todos os sujeitos e instituições formadoras da sociedade.

Há que se compreender que a gestão democrática suplanta a melhoria administrativa nas escolas públicas e constrói uma nova realidade, como avalia Antunes (2002, p.134):

A gestão democrática não visa apenas à melhoria do gerenciamento da escola, visa também à melhoria da qualidade do ensino. Não há dúvida de que, pela experiência que nós vivemos numa escola municipal de São Paulo, quanto melhor era o clima de cooperação criado pela gestão colegiada, melhores eram também as relações entre alunos e professores, facilitando o ensino e a aprendizagem.

Entende-se que a gestão democrática influencia na construção de um ambiente saudável em que a cooperação e o comprometimento de todos os sujeitos sejam a principal base da escola e, com este posicionamento, possa ser construída uma escola autônoma e democrática em que a qualidade da educação esteja vinculada a dignidade cidadã de cada pessoa, independente da hierarquia a que pertence (educando ou educador)

Pondera-se que a democratização da gestão escolar vem transformando o ambiente das escolas públicas no Brasil, permitindo a conscientização de que educação se constrói com democracia e autonomia, num contexto de complexidade, mas ao mesmo tempo, lucidez em relação ao verdadeiro papel da escola na sociedade.

Concebe-se que a gestão democrática se vincula a descentralização do poder que torna a escola em um contínuo entendimento sobre a autonomia administrativa, pedagógica e financeira, permitindo que a realidade de cada escola, nas mais diversas regiões brasileiras possam ser construídas com decisões coletivas e responsabilidade do Estado para com a manutenção e a parceria com a sociedade.

Relevante se faz considerar que a democracia política e econômica de uma sociedade influencia no cotidiano das escolas, refletindo em uma busca pela cidadania.

Nesta contextualização, analisa-se que a gestão democrática nas escolas públicas pode consolidar a vida em sociedade a partir da dignidade, justiça e igualdade, construindo um ambiente em que o aprendizado na educação seja uma continuidade extensiva da democracia social.

Não obstante, a gestão democrática vem deixando de ser um posicionamento utópico e entra para a história, como um instrumento capaz de reescrever a realidade do processo ensino/aprendizagem vivenciado no cotidiano das escolas.

Quando se avalia sobre os instrumentos utilizados para a concretização da gestão escolar democrática e que tenha bons resultados, pondera-se o entendimento sobre a autonomia/descentralização e a participação, que envolvem o princípio da democracia que é essencial para a comunidade.

O fato de que este trabalho tenciona compreender as nuances que envolvem a gestão democrática, com foco no papel do gestor na construção dos processos democráticos no interior da escola pública, exige a abordagem de alguns conceitos sobre democracia e participação, bem como autonomia e descentralização de poder que, de forma global, encontram-se interligados e necessitam ser discutidos como forma de considerar o maior nível de conhecimento sobre o tema em tela.

### **1.2.1 Gestão democrática no ensino público**

As escolas públicas estão passando por um longo processo de mudanças, que tem na gestão democrática um instrumento direcionador, capaz de possibilitar um processo educativo diferenciado, que tem início com a própria gestão da escola.

Importante considerar o entendimento de Cury in Oliveira (2005, p.15) de que a gestão democrática “(...) nos sistemas públicos de ensino e na

própria administração pública dos serviços públicos vem sendo objeto de reflexões, indagações e, por isso mesmo, objeto de vários delineamentos normativos e de artigos ou livros.”

Ainda de acordo com Cury (2005) a gestão democrática na escola é uma forma que permite o desenvolvimento da escola como instituição e dos estudantes, pais e professores como pessoas que estão envolvidas com uma educação cidadã, que tem como base a democracia e o trabalho em grupo.

As constantes mudanças ocorridas dentro e fora dos muros escolares, fizeram surgir uma nova gestão nas escolas públicas, que tem uma preocupação que transcende o repasse de conteúdos e adentra em uma formação cidadã, que se inicia com a participação de pais, alunos e professores no processo decisório, que constrói uma gestão democrática.

Os profissionais da educação, especialmente no que se referem as escolas públicas, necessitam estar aptos a desenvolver suas atividades regidos por um interesse comum, em que todos os atores formadores da escola possam decidir pela melhoria do ambiente e a qualidade de uma instituição escolar moderna e modernizada.

Sobre esta escola de gestão democratizada Ferreira (2004, p.1231) faz os seguintes apontamentos:

Mais do que nunca se faz necessário humanizar a formação e as condições de trabalho e de existência dos profissionais da educação. Mais do que nunca se faz necessário ressignificar a gestão da educação a partir de outra base ética, que permita fazer frente aos desafios constantes da “cultura globalizada” na “sociedade transbordante” “insatisfeita” constituída de “ressentimentos” e de exacerbação do individualismo.

Entende-se assim, que a gestão democrática é um processo de ressignificação e reestrutura das escolas públicas, que permite vencer desafios que envolvem a gestão diária de uma escola, com um elevado número de alunos e de realidades que, muitas vezes, exigem uma postura humanizada por parte do corpo docente e dos gestores.

Neste sentido, de acordo com Hora (2007) as formas participativas de gestão que envolve gestores, professores, pais e alunos vêm sendo realizadas

com o intuito de aumentar o nível de qualidade das escolas públicas, sendo que esta é uma realizada que aponta para um processo de evolução que se iniciou a mais tempo, do que a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação aprovado e sancionado no ano de 2001, a partir da Lei nº 10.172.

Para Hora (2007, p.1) avalia que:

Certamente, muitos sistemas educacionais e unidades escolares já vinham pensando e agindo no rumo de adotar formas mais participativas de garantir o acesso e a permanência de todas as crianças, de todos os adolescentes, jovens e adultos em escolas de qualidade, com práticas mais coletivas de realização de seus projetos educativos, antes mesmo das normas provenientes das áreas federal, estadual e municipal, que afirmam desde diretrizes curriculares até financiamento e fontes de recursos.

Esta nova forma de perceber a educação foi ponto fundamental para a construção de uma escola pública com gestão democrática, no entanto Hora (2007) considera que existam muitas ações e conquistas a serem executadas com o objetivo de tornar realmente democrática a gestão nas escolas públicas brasileiras.

A gestão democrática na visão de Cury (2005, p.17) exigem um processo de gestão transparente, isto porque, “hoje, os cidadãos querem saber dos processos de decisão por meio da transparência dos atos de governo e exercer uma fiscalização do exercício do poder até mesmo em respeito ao princípio do pluralismo”.

Assim, o ensino público passou a ter na gestão democrática uma forma de construir uma gestão transparente e participativa, em que as decisões não devem ser apenas os focos dos gestores, mas dos professores, pais e dos próprios alunos, que passam a ter a oportunidade de uma educação cidadã.

Para Cury (2005) a gestão democrática precisa ser o princípio da educação nacional, permitindo que haja transformação nas escolas de forma não-violenta, mas participativa, capacitando a comunidade educacional para a elaboração e desenvolvimento de um projeto pedagógico de qualidade, que possa gerar “cidadãos ativos” e não somente precursores de conhecimentos científicos, que são a base de uma educação sem a participação democrática.

### **1.3 Participação e Gestão Democrática: Explicitando Conceitos**

A participação da comunidade, alunos e educadores em um processo de gestão democrática evidencia que as instituições de ensino público estão passando por um processo diferente, o qual tem como base uma forma de gestão participativa.

Conforme sugere Spósito (2002) as discussões sobre as reformas na educação surgiram ainda na década de 20 e 30, quando as primeiras teses reformistas demonstravam uma tendência de autonomia e democracia das escolas públicas. Na década de 70, a participação da comunidade nas decisões de gestão escolar a partir das associações de pais e mestres, foram tuteladas por uma nova concepção de democracia.

Na década de 90, mais especificamente, em 1996 a LDB 9394/96, em seu artigo 12, institui algumas incumbências para os estabelecimentos de ensino, como se observa na referida LDB em Brasil (1996):

VI – Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – Informar os pais, responsáveis sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Em seu artigo 13 a LDB preceitua que os docentes têm a responsabilidade de colaborar para a realização das atividades de articulação da escola, com as famílias e com a comunidade.

Ao fazer uma análise no artigo 13 da LDB, Paro (2004) considera que a participação da comunidade, de forma especial dos pais é uma necessidade vital para a transformação da educação, nesta nova instituição escolar em que a democracia e a participação de todos os sujeitos direta ou indiretamente relacionados com a escola é essencial.

Segundo Paro (2004) a participação dos pais não é somente uma forma de controle em relação aos serviços de educação prestados pela escola e o Estado, mas a consciência de que a continuidade de uma educação de qualidade está relacionada ao processo democrático e participativo de alunos,

educadores e dos pais, estes últimos os “amigos da escola” no sentido literal da expressão.

Para Freire (2005) a gestão democrática e a autonomia das escolas oferecem para a sociedade uma nova educação, que não se fundamenta no processo do professor ensinar e o aluno aprender. E, sim, de todos aprenderem na escola, levando para dentro dela a comunidade, numa ação de democratização que pode construir uma escola ainda mais voltada para a qualidade e o interesse em aprimoramento da educação.

A escola para formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, deve formar os alunos a partir da avaliação de sujeitos coletivos e participativos, com espírito crítico e capaz de avaliar o mundo em que se encontram inseridos a partir de valores como liberdade, responsabilidade, respeito mútuo, ética, pensamento autônomo e solidariedade.

Entende-se que a gestão democrática exige o comprometimento não apenas dos educadores, pais, sociedade e Governo, mas, e, principalmente, do aluno que deve ser receptivo buscando desenvolver seu espírito humano e democrático, com a intenção de possibilitar um conhecimento social participativo, possibilitando que os gestores tenham a oportunidade de desenvolver ações democráticas com a participação de todos os alunos.

Para Bordenave (1994) muito embora a participação seja uma necessidade básica para a convivência em grupo, o ser humano não nasce sabendo participar, necessitando de aperfeiçoar esta habilidade, unindo forças para trabalhar com cooperação a vivência em grupo.

A convivência em grupo é algo deveras complexa, sendo que os valores, sentimentos e ações devem ser pautados na ética e na moral, bem como, no entendimento do que vem a ser viver em sociedade, considerando os limites de direitos e deveres de cada um, seja no ambiente escolar, familiar ou social.

Na avaliação de Bordenave (1994, p.76,80) existem princípios que permitem a participação e contribuição dos indivíduos para a formação e convivência em sociedade assim avalia o autor que:

1 – A participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas. 2 – A participação justifica-se por si

mesma, não por resultados. 3 – a participação é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder. 4 – a participação leva à apropriação do desenvolvimento pelo povo. 5 – A participação é algo que se aprende e se aperfeiçoa. 6 – A participação pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação. 7 – A participação é facilitada com a organização, e a criação de fluxos de comunicação. 8 – Devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar. 9 – A participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los. 10 – Não se deve ‘sacralizar’ a participação: ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões.

Compreende-se assim, que para Bordenave (1994) os princípios de participação permitem que os participantes de um grupo possam no contexto de suas diferenças individuais, buscar a realização de ações em equipe convergindo objetivos pessoais em grupais e vivenciando um processo permanente de reflexão sobre a participação.

Participar é acreditar na possibilidade de crescimento e permanência do grupo, é pensar no âmbito de equipe reconhecendo que o ser humano se fortalece quando busca o conhecimento de forma participativa e democratizada.

A participação na gestão democrática exige um posicionamento diferenciado de todas as pessoas, especialmente dos alunos buscando assim, de acordo com Lück et al. (2005, p.15): “(...) o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública (...)”, buscando a construção de uma nova escola em que o saber se faz parte ética de um amplo contexto.

Somente a partir de um contexto de discussão em âmbito escolar e social, é que será possível avaliar a amplitude e importância da participação para a construção de uma educação voltada para um processo de consciência de que tanto os interesses individuais, quanto os do grupo devem ser avaliados como essenciais para o bom desempenho das atividades escolares, no âmbito da escola pública.

Ao comentar sobre a abordagem em relação a participação Lück et al. (2005, p.15) faz os seguintes comentários:

(...) A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores da escola, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas

e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem o atendimento a interesses pessoais e de grupos.

Durante o longo período de evolução/involução que vem passando o processo de gestão nas escolas públicas, muitas ações foram executadas com o objetivo de melhorar o nível de qualidade na educação e do processo de participação de todos os sujeitos que se relacionam as escolas. Neste sentido, surgiram os conselhos escolares, associações de pais e mestres, a eleição para gestor de forma participativa, projeto político pedagógico e outras ações que tinham como principal objetivo aumentar a eficiência nas escolas a partir da democracia.

Ao considerar os fatores que influenciam a escola quando existe uma gestão democrática, Lück et al. (2005, p.62) considera que:

Usar técnicas participativas para solucionar problemas e tomar decisões encoraja a equipe escolar, os professores, assim como os pais e alunos, quando apropriado, a assumirem maiores responsabilidades com relação ao que acontece na escola, como também facilita uma mais adequada e competente tomada de decisão. (...).

Neste sentido, quando se aborda a gestão democrática da escola o tema está diretamente relacionado a participação da população em tal processo, permitindo a professores, alunos e comunidade ser um sujeito ativo no ambiente da escola, participando ativamente do processo decisório.

A concepção de que a educação é um bem a que todas as pessoas têm direito foi embasada especialmente a partir da Constituição de 1988, que significou a reconquista da cidadania e um estágio de reconhecimento do valor do indivíduo enquanto cidadão.

Considerando a democracia no âmbito da educação, Torres (2000) consideram, que nos diferentes espaços de um sistema educacional existe a necessidade de um posicionamento democrático, sendo que tais diferenças acabam dificultando a comunicação, o que pode gerar demora ou desvios que nem sempre permitem o desenvolvimento de uma gestão democrático capaz de construir uma educação cidadã.

Sobre a democracia Chauí (1999, p.334) comenta que:

A democracia é a única forma política que considera o conflito legítimo e legal, permitindo que seja trabalhado politicamente pela própria sociedade. As idéias de igualdade e liberdade como direitos civis dos cidadãos vão muito além de sua regulamentação jurídico-formal. Significam que os cidadãos são sujeitos de direitos e que onde tais direitos não existam, nem estejam garantidos, tem-se o direito de lutar por eles e exigí-los. É esse o cerne da democracia.

Importante considerar a democracia como um instrumento de transformação no contexto político e social, que se aplicada nas escolas públicas, pode aumentar o nível de qualidade na educação e de transformação da escola em uma instituição que não apenas repassa conteúdos, mas propõem a participação de todos (alunos, pais, professores e comunidade) na construção de uma escola cidadã.

No que concerne à participação da comunidade na escola Paro (2002, p.17) pondera que:

Como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Neste sentido, entende-se que a participação no processo democrático caracteriza-se por uma atuação consciente, que torna a educação dinâmica e com resultados de qualidade no ensino/aprendizado, desde que esta gestão esteja fundamentada na autonomia e na participação.

#### **1.4 Autonomia da Escola e a Gestão Democracia: Explicitando Conceitos**

A autonomia é um elemento que se encontra nos discursos de gestores e estudiosos, bem como, está disciplinado na LDB 9394/96 que oficializou a autonomia, no entanto, esta é uma conquista cotidiana.

Na avaliação de Sarmiento apud Moura (1999, p.74) a autonomia "(...) é a construção coletiva de uma dada comunidade, nesse caso, a escolar. Isso não significa independência da organização frente a sua mantenedora, mas uma relação de interdependência."

Há que se avaliar o fato de que a autonomia não constitui a inexistência de ordem, ao contrário é uma liberdade que exige dos profissionais gestores a construção de um processo ensino/aprendizado completo, no qual a construção do Projeto Político Pedagógico é relevante e que possa ser uma atividade coletiva.

A partir da LDB 9394/96 foi oficialmente legalizada a autonomia, todavia entre a legalização e o processo prático de autonomia existe um longo caminho a ser trilhado, que tem no papel do gestor democrático seu alicerce de conquista e permanência.

Entende-se assim, que a autonomia não é somente a aplicação de uma lei, mas acima de tudo, um trabalho coletivo, em que a comunicação e o diálogo entre educandos, educadores e a sociedade possa ser legitimado estabelecendo-se os processos democráticos no interior da escola.

Na avaliação de Gadotti in Gadotti e Romão (2004, p.36) existem limitações que ocorrem na elaboração do Projeto Político Pedagógico, como se avalia:

- a) a nossa pouca experiência democrática;
- b) a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar, governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases;
- c) a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;
- d) o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional;
- e) o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional.

Analisa-se que o projeto de uma escola com gestão democrática está vinculado a uma mudança na articulação da instituição escolar e a comunidade e nas relações pedagógicas.

Entende-se assim que a autonomia exige uma mudança paradigmática sendo que de acordo com Lück (2006) esta transformação "(...) pressupõe ter por base a superação de um paradigma e não a sua negação ou rejeição mediante confrontos e oposições a ele. (...)".

O entendimento sobre a autonomia pode ser avaliado de acordo com Gadotti in Gadotti e Romão (2004, p.46) como:

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto da uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.

No que se relaciona ao entendimento sobre autonomia analisa-se que este é um conceito com certo grau de relatividade, sendo que não significa total liberdade de trabalho, mas um contexto organizacional e democrático que permite aumentar o nível de qualidade na educação.

A autonomia de acordo com Freire (2005) não é algo que possa ser herdado ou realizado em um tempo e esquecido, na verdade esta é uma constante conquista que necessita de ações do gestor, o qual desempenha um papel relevante no cotidiano das escolas, visto que a autonomia influencia o cotidiano das escolas.

As escolas que decidem por uma gestão democrática devem estar aptas a descentralizar o processo administrativo e educacional, no entanto, precisam trabalhar de forma correlata com o comprometimento a uma educação voltada para um trabalho conjunto entre educandos, educadores e comunidade, em uma autonomia que se inicia em um processo aparente de liberdade total e tem continuidade somente com um sistema de comunicação entre os sujeitos formadores da escola.

A descentralização permite a escola estabelecer um sistema de relação e trabalho em equipe, que se inicia com o papel de líder que o gestor democrático realiza e finda com a consciência da comunidade que a educação é uma obrigação de todos, e que a escola deve inovar-se sempre na conquista dos seres humanos sujeitos coletivos desta entidade.

Na avaliação de Freire (2005) a autonomia da escola é prevista por lei como um instrumento descentralizador, que trabalha a partir de uma visão democrática com mecanismos como os conselhos deliberativos, projeto político pedagógico e um processo de abertura que deve ser trabalhado com o objetivo de fortalecer as ações do gestor democrático e aumentar a qualidade da educação.

Na avaliação de Paro (2002, p.11) cabe:

Conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder de condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais com os interesses das camadas trabalhadoras. E isso não acontecerá jamais por concessão espontânea dos grupos no poder. Essa autonomia, esse poder, só se dará como conquista das classes trabalhadoras. Por isso é preciso, com elas, buscar a reorganização da autoridade no interior da escola.

A partir de um processo de autonomia e descentralização do poder, a escola passa a ser o centro das decisões, em que as questões são avaliadas de forma rápida e as decisões tomadas de acordo com a realidade de cada instituição, o que torna a autonomia uma forma de gestão mais rápida e eficiente.

Entende-se a autonomia como um exercício de democratização e de cidadania que ao ser aplicado nas escolas tem a possibilidade de estruturar uma educação cidadã, considerando ser esta a concepção que se busca na gestão democrática. Sob este prisma pondera-se que a autonomia apresenta-se como um caminho a ser trilhado no sentido de edificar uma escola que se alicerça em um posicionamento democrático, tendo no papel do gestor sua base de ação.

Para Silva (1998) a autonomia pode ser dividida em dois aspectos preponderantes, que são: 1. autonomia administrativo-financeira e 2. pedagógica. Esta última se relaciona a liberdade que a escola tem em trabalhar com conteúdos, que possam inserir o aprendizado de conteúdo ao contexto de realidade da escola e do cotidiano dos alunos.

A autonomia pedagógica tem como limitador o Município que pode legislar a este respeito, no que se relaciona a autonomia administrativa, esta também está vinculada aos limites impostos pelo governo municipal.

Importante considerar o entendimento que a autonomia não significa que os recursos disponíveis possam ser utilizados de acordo com as determinações únicas e exclusivas dos membros da escola, mas que devem ser utilizados de acordo com o consenso de todos os sujeitos que fazem parte da escola, tendo o gestor como figura direcionadora das ações democráticas e autônomas em benefício à edificação de uma escola pública apropriada para a educação de cidadãos.

Para Silva (1998, p.70) na maioria das propostas relacionadas à autonomia, existe um fator primordial ausente, que é o sujeito concreto da autonomia. Este sujeito constitui um indivíduo capaz de criar a autonomia na unidade escolar, além de ter um papel relevante para mantê-la, para que "(...) não caia no erro de doar-se ou impor-se uma escola autônoma a pessoas que não querem ou não a compreendem (...)".

Não obstante há que se avaliar que este sujeito deve ser levado em consideração, visto ser ele o garantidor de uma escola em que a autonomia possa estruturar uma educação em que a "coletividade" seja a forma de implementação de uma proposta de autonomia na unidade escolar.

Para Veiga (2000) a autonomia deve se fundamentar no eixo administrativo, o qual trata da organização da escola como um todo, considerando o estilo de gestão e o papel do gestor como promotor deste processo.

Na avaliação de Veiga (2000) cabe ao gestor democrático agir de forma a produzir um processo de autonomia que se fundamente na: forma de gestão; controle normativo-burocrático; racionalidade interna; administração de pessoal; administração de material e controle de natureza social ou racionalidade externa.

Analisa-se assim, que a gestão para ser verdadeiramente democrática deve ter no binômio autonomia/participação social um direcionador para que a educação possa ser construída em bases sólidas, tendo como suporte um Projeto Pedagógico como instrumento de democratização.

### **1.5 Projeto Político-Pedagógico como Instrumento de Democratização**

O PPP – Projeto Político-Pedagógico de uma instituição de ensino é a base de sua atividade, nele estão contidas as concepções, finalidades e prioridades que são fatores essenciais para direcionar todas as ações da comunidade escolar. Entende-se que no PPP está contida toda a história da

escola, abrangendo o passado, o presente e o futuro, isto significa ser a identidade da escola.

Na atualidade a complexidade que envolve a vivência na sociedade se reflete também no ambiente das escolas, local em que ocorrem diversas situações de conflito e fragmentação no âmbito da educação, necessitando instaurar uma transformação no modo de pensar, agir e sentir a educação em todas as fases.

É relevante considerar que o artigo 12 da LDB 9394/96 instituiu nos parágrafos VI e VII a participação da família, comunidade, pais e responsáveis na elaboração do PPP, como forma de ação inclusiva e participativa.

A importância na construção de um PPP é avaliada a partir do entendimento de Hengemühle (2004, p.29):

Precisamos criar a cultura da construção e da presença viva do projeto pedagógico em nosso cotidiano da escola. O sucesso de qualquer instituição e pessoa está vinculado a um planejamento criterioso e à prática do planejado. Tomemos, como exemplo, o engenheiro que vai construir um prédio. Como se daria a construção se ano houvesse um rigoroso e responsável planejamento, ou, mais ainda, se esse tivesse sido feito, mas no dia-a-dia da construção o engenheiro, o mestre-de-obras o deixasse engavetado no escritório? Será que a obra chegaria ao fim? Por quanto tempo duraria? Muitos outros exemplos poderiam ser apontados.

Neste sentido, avalia-se que ao elaborar um Projeto Político Pedagógico a escola passa a ter referência na construção de sua identidade e do direcionamento que os gestores atuam. Faz-se uma análise positiva da escola que fundamenta suas ações a partir de um PPP elaborado de forma a apresentar as características da instituição, sendo um referencial histórico da escola.

A partir do Projeto Político Pedagógico é possível a consolidação da autonomia, de forma a permitir que a escola tenha suas ações fundamentadas em bases atualizadas da realidade da própria instituição, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos e permitindo a construção de uma escola formadora de cidadãos.

De acordo com o entendimento de Veiga (2000, p.13):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio político com os interesses reais e coletivos, da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão um tipo de sociedade.

Com base no PPP de uma escola é possível compreender seu funcionamento, partindo de sua estrutura organizacional, metodologia de ensino e as práxis pedagógicas.

Ressalta-se ainda que o Projeto Político-Pedagógico pode ser uma fonte para que a escola busque sua continuidade, a partir das perspectivas de ações e de execuções pedagógicas éticas, alicerçando a base do ensino e tornando a autonomia da escola uma realidade possível.

O gestor deve direcionar com discernimento todos os sujeitos formadores da escola, para que o projeto possa ser pensado, definido e redefinido dentro do contexto da realidade da escola, buscando ter condições básicas para sulear às práticas educativas de forma a aumentar a eficiência de uma educação em que a democracia e a ética sejam a fundamentação de um novo cidadão.

Há que se avaliar que o Projeto Político-Pedagógico é importante para a construção de uma cultura organizacional<sup>3</sup> participativa, isto porque de acordo com Neves (2002, p.110) este constitui:

Um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicitam uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes (...). Esta idéia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

---

<sup>3</sup> Entende-se cultura organizacional como “o conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como em todo e do comportamento das pessoas em particular” (LIBANEO, 2001, p.83).

É relevante enfatizar que o PPP tem participação estratégica no desenvolvimento da escola. Dessa forma, todos os sujeitos responsáveis por sua construção (pais, educandos, educadores, comunidade e Poder Público) devem estar comprometidos com a sua estrutura e aplicabilidade, permitindo que o planejamento possa ser seguido de forma a alcançar o objetivo primordial que é a construção de uma educação voltada para valores éticos, morais e cidadão.

A construção de um PPP não é executada de forma rápida e sem ajustes, mas deve ser estruturada, reestruturada, avaliada e reavaliada no sentido de ser à base de toda a história da escola, com o delineamento de seus princípios norteadores em termos de diretrizes, planejamentos e ação, definindo quais os caminhos de prática pedagógica que poderão ser o alicerce da instituição escolar.

Observa-se que o PPP deve ser estruturado de forma a compreender o momento histórico da própria sociedade, permitindo que a escola seja mais do que uma reprodutora de conteúdos, mas uma especialista em trabalhar com as diferenças e a interdisciplinaridade, buscando na inclusão e socialização dos diferentes uma forma de construir uma educação justa e solidária.

Entende-se que a estrutura de um PPP deve se fundamentar nos seguintes propósitos como avalia Gadotti in Gadotti e Romão (2004, p.36):

- a) no desenvolvimento de uma consciência crítica;
- b) no envolvimento das pessoas: comunidade interna e externa à escola;
- c) na participação e na cooperação das várias esferas de governo;
- d) na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto.

As transformações que possam surgir a partir do PPP devem considerar a autonomia da escola e a forma de gestão democrática como elementos indispensáveis para que a escola possa construir um clima favorável para as práticas pedagógicas cotidianas.

Não há que se considerar ser este um processo rápido e fácil, sendo que os educadores deparam-se diariamente com o desafio de formar um homem

novo, cidadão do mundo e consciente de seus direitos e deveres na construção de uma sociedade mais justa e digna.

O caráter que configura um aspecto relevante do PPP aponta para a necessidade de reflexão da realidade com o intuito de construir um projeto que considere os pontos fortes e as fragilidades da instituição escolar, na busca pela emancipação da educação de um plano antigo e retrógrado que aponta para um processo ensino/aprendizado sem reflexões reais.

Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico é a oportunidade que a escola tem de construir sua identidade e autonomia nas relações de ensino/aprendizado, na construção de uma escola com propósitos cidadãos, que buscam, mediante a articulação de todos os envolvidos no processo, um exercício de cidadania.

O Projeto Político-Pedagógico, assim como a autonomia, é uma construção diária que deve ser executado com o objetivo de possibilitar para a instituição escolar a busca por uma realidade que ultrapassa o ensino de textos e parte para um novo entendimento que é o repasse de contextos.

Na avaliação de Oliveira, Souza e Bahia (2005, p.42): "(...) considera-se que a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico tem de partir, necessariamente, de uma concepção de educação. (...)".

Para que o projeto possa ser emancipador e precursor de uma educação em base sólida é preciso que seja desenvolvido a partir de uma espontaneidade coletiva, em que todos tenham direitos e deveres, os quais permitam a construção de um PPP suleador que possa ser colocado em prática cotidiana simples que valoriza o home como instrumento contínuo de mudanças no ambiente em que se encontra inserido.

Neste contexto, entende-se que o PPP e a autonomia são dois elementos formadores de uma nova escola, em que exista a base padronizada de ação e, ao mesmo tempo, a autonomia que constitui o oposto da uniformização, visto que acata a diferença e supõem um contínuo iniciar, criando uma escola em constante intercâmbio com a sociedade, que permite um aprender analítico e democrático.

Concebe-se assim, que uma escola que trabalha com o Projeto Político-Pedagógico e a autonomia como elemento de uma educação democrática possibilita a construção de uma escola mais envolvida com a qualidade da educação cidadã.

Sob a ótica que envolve os diversos fatores a serem considerados na construção de uma escola cidadã, compreende-se a valorização da participação de pais, alunos, educadores e sociedade no processo decisório, sendo que o Conselho Escolar passa a ser um instrumento de democratização.

## **1.6 Conselho Escolar como Instrumento de Democratização**

A institucionalização do conselho de escola exige um trabalho em conjunto de pais, professores, comunidade, gestores e alunos, todos movidos pelo objetivo de participar e ter comprometimento com as decisões na escola, no que se relacionam as ações executadas de forma ponderada, prudente e pensada por todos os sujeitos formadores da escola.

Os conselhos são estruturados com o objetivo primordial de deliberar, ou seja, discutir e rediscutir todos os problemas que possam surgir na escola, bem como, os rumos que a educação regida pela autonomia e a democracia deva seguir.

Para Cury (2001, p.48) os conselhos servem para deliberar sendo que esta ação: "(...) implica a tomada de uma decisão, precedida de uma análise e de um debate que, por sua vez, implica a publicidade dos atos na audiência e na visibilidade dos mesmos".

Ao participar dos conselhos é preciso ter noção do entendimento acerca da democracia e todas as dificuldades que a coletividade exige para que exista a convergência de opiniões e posicionamentos para uma realidade.

Neste sentido, para Padilha (2008, p.2):

Entendemos que institucionalizar o Conselho de Escola é um passo importante, mas precisa ser uma medida acompanhada de ações concretas tanto da escola quanto das redes ou sistemas de educação.

Isso significa a necessidade da definição de uma agenda permanente de formação e de valorização das iniciativas dos membros deste e dos outros colegiados escolares – Grêmios Estudantis (GE) e Conselho de Classe (CC), por exemplo. Pouco adianta formar sem criar as condições concretas para apoiar o trabalho dos mesmos. Se isso acontece, as propostas de ação desses colegiados são frustradas e, ao invés de contribuírem para transformar e potencializar novas iniciativas, acabam desanimando e criando um clima de pessimismo na escola, que só aumenta as resistências, o desânimo e as desistências, sempre presentes num processo de mudança.

A complexidade na participação de todos os sujeitos no conselho demonstra sua amplitude e a necessidade dos conselhos nas escolas atuarem como mediadores de seus diversos formadores, visto que são eles que constroem uma educação que deve ser vivenciada no dia-a-dia da escola.

O conselho escolar pode oferecer aos alunos de quaisquer instituições a importância em saber falar e saber ouvir, buscando no respeito do limite dos direitos dos outros e o respeito aos seus direitos e a promoção de uma cultura.

A partir dos conselhos é possível demonstrar ao aluno que a democracia é inovadora sempre, que busca a convivência em grupo e a valorização das ações em equipe, em que é preciso falar e ser ouvido, aconselhar e ser aconselhado, provocar mudanças e mudar. Isto significa que os conselhos possibilitam uma forma de convívio no ambiente escolar que pode ultrapassar os limites do ensino didático e recomeçar uma nova história na educação, em que a participação seja o ponto relevante.

Os conselhos de escola são na verdade uma demonstração de que a educação deve ser construída de forma igual também nas diferenças, visto que os participantes do conselho são pessoas com interesses e realidades diversas, no entanto, devem convergir interesses e construir uma educação cidadã.

Para que a escola possa oferecer um ambiente de convívio harmônico é relevante que os pais, professores e alunos tenham a consciência de que são diferentes, mas que devem conviver de forma a construir uma educação humana e cidadã. Neste sentido, os conselhos de escola devem ser formados por todos estes sujeitos.

Sobre a formação dos conselhos de escola Ciseski e Romão in Gadotti e Romão (2004, p.66)

O Conselho de Escola – um colegiado formado por pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola – pode ser este espaço de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade que dela se serve. Através dele, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida.

É relevante considerar que em todo o país as escolas possuem conselhos, no entanto, nem sempre existe uma atividade constante e concreta, como se observa pelas palavras de Carlos Drummond *apud* Ciseski e Romão in Gadotti e Romão (2004, p.66): “As leis não bastam. Os lírios não nascem das leis”. Neste sentido, é relevante que não somente as leis sejam disciplinadas, mas exista vontade de todos os indivíduos para que a escola tenha o ambiente apropriado para o crescimento do aluno/cidadão.

A realidade que vem sendo apresentada nas escolas públicas aponta para uma nova forma de pensar o contexto escolar, com uma mentalidade participativa de alunos, pais, professores, gestores e da comunidade, trabalhando os pressupostos de uma gestão democrática.

Na concepção de Antunes (2002, p.21) nas escolas em que existe o conselho de escola estas “(...) têm efetivamente atuado, o autoritarismo normalmente diminui e a escola mostra-se mais sensível às necessidades e aos problemas, sobretudo de pais e de alunos, possibilitando a participação de toda a comunidade (...)”. Esta participação permite a definição dos rumos da escola considerando sua realidade e as práticas de uma educação democrática e participativa.

Ao avaliar com mais amplitude os conselhos escolares há que se considerar suas diferenças e aspectos que são envolvidos, visto que estes conselhos, assim como as próprias escolas possuem uma cultura diferente, a qual influencia e pode ser influenciada também nos conselhos. Assim, é preciso avaliar tais conselhos sob um olhar único.

### 1.6.1 Os diversos olhares aos Conselhos de Escola

Por melhor que seja um plano ou uma ação existem sempre concepções favoráveis e contrárias, ou seja, olhares diversos para uma mesma realidade, sendo que no caso deste estudo serão avaliados os conselhos de escola.

Espalhados por todo o país os conselhos de escola têm como objetivo trabalhar uma gestão democrática e participativa, no entanto existe em algumas instituições certo nível de dificuldade de pais, alunos e até mesmo professores com relação a compreender a importância deste conselho, como se observam nos relatos apresentados por Antunes (2002, p.19):

“A minha escola é a Érico Veríssimo. O meu Conselho é ótimo e sempre aprova o que eu quero.” (um diretor de escola).

“Fazer o quê?... Eu convoco as reuniões e quase ninguém aparece... Os poucos que aparecem não participam e não têm propostas, só reclamações. Por isso, o Conselho lá na escola acaba sendo formal mesmo.” (outro diretor de escola).

“Eu gostaria de participar desse tal de Conselho, mas trabalho o dia todo e nunca marcaram reuniões no horário em que eu posso participar.” (um pai de aluno).

“Nem os cinco dedos da mão são iguais, como juntar tanta gente diferente e achar que todo mundo tem que pensar igual e querer as mesmas coisas?” (uma professora questionando a validade do Conselho de Escola).

“Se você não quiser resolver nada, marque uma reunião.” (de um professor para outro, em tom de brincadeira).

Observa-se que para alguns gestores os Conselhos representam uma ameaça e, somente são bons, quando aprovam o que eles pretendem realizar, não questionando sua autoridade.

Ainda analisando as declarações acima, percebe-se que existem professores, enquanto educadores, que ainda não compreendem a importância dos Conselhos como direcionadores de uma política de educação participativa e democrática. Dessa forma, percebem os conselhos como algo demagógico, todavia, é preciso salientar que esta não é uma visão condizente com a importância e as possibilidades de construção de uma educação melhor, como é possível avaliar os Conselhos.

Os Conselhos de Escola devem ser formados por pais e professores comprometidos com o objetivo de construir uma escola cidadã, em que a participação nas discussões sobre as decisões a serem tomadas sejam essenciais para melhorar toda a estrutura organizacional e gerencial da escola.

Para Ciseski e Romão in Gadotti e Romão (2004) um dos motivos que geram insatisfação em relação aos Conselhos de Escola enquanto instrumento eficiente e eficaz para a implantação de uma administração democrática é a dificuldade de alguns gestores de trabalhar no contexto democrático, os quais argumentam que “(...) se as relações entre direção e subalternos fossem mais razoáveis, não haveria necessidade de instâncias coletivas de decisão, uma vez que as sugestões e críticas poderiam ser colocadas sem problemas. (...)”.

Assim como existem avaliações negativas com relação aos Conselhos de Escola, em que outro tipo de visão é favorável aos conselhos. Assim, os adeptos deste instrumento aceitam-no por conhecer sua função deliberativa e normativa, que permite contribuir de forma transformadora em relação às decisões que influenciam no cotidiano das escolas.

Para Ciseski e Romão in Gadotti e Romão (2004, p.73): “Os limites dessa concepção são claros: a adoção das decisões coletivas dependerá da identidade de propósitos da coletividade e da direção, permanecendo o poder com a instância superior”.

Assim, se avalia que os adeptos dos Conselhos percebem este instrumento como o alicerce para uma escola democrática, todavia, há que se avaliar a pouca tradição democrática no Brasil (que vem de um longo período de duas décadas de militarismo) e, por isso, existe limites no que se refere a trabalhar a gestão sob um aspecto democrático. Democracia não pode ser confundida com “anarquia” ou trabalho sem planejamento e sem regras a serem seguidas.

Quando se compreende com amplitude o que vem a ser a democracia, acaba-se trabalhando de forma negativa a liberdade de expressão e de ações que envolve este instrumento de gestão nas escolas, por isso, cabe as escolas públicas realizar programas de conscientização de todos os indivíduos de que

os Conselhos de Escola devem ser trabalhados com comprometimento e responsabilidade de todos os seus formadores.

## **CAPÍTULO II**

### **2 O CENÁRIO NACIONAL RUMO À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA – BREVE DISCUSSÃO**

*A continuação da luta contra o burocratismo é uma condição vital e necessária para êxito da edificação socialista.*

Lênin

A gestão democrática é um processo de aprendizado contínuo, que necessita de ações de participação e comprometimento de alunos, educadores, pais e a comunidade como um todo, considerando que a democracia não é uma condição estática a qual se implanta somente uma vez, mas uma continuidade que ações que devem sulevar as decisões, no caso específico deste estudo, da gestão escolar.

No Brasil, a política de gestão democrática do ensino somente passou a despertar maior interesse dos próprios gestores, a partir da Constituição Federal de 1988, que a incorporou como princípio do ensino público. Todavia, antes desta disciplina esta forma de gestão nas escolas já era observada por muitos educadores, os quais percebiam a necessidade de empregar um contexto democrático na gestão, para aumentar o comprometimento de todos os sujeitos formadores da escola na construção de uma educação cidadã.

No entendimento de Adrião e Camargo in Oliveira e Adrião (2001, p.72) a gestão democrática já era estudada e necessitava ser implantada na sociedade como gestão alternativa ao regime totalitário existente. Comentam ainda que:

O termo princípio é empregado para designar, na norma jurídica escrita, os postulados básicos e fundamentais presentes em todo Estado de direito, ou seja, são afirmações gerais do campo da legislação a partir das quais devem decorrer as demais orientações legais.

Entende-se assim, que a gestão democrática teve maior ênfase no Brasil a partir da década de 80, quando o Brasil de acordo com Furtado (2005)

passou por uma transformação em seu regime saindo de duas décadas de regime militar para a democracia.

Relevante se faz considerar que o contexto democrático que se instalou na vida cotidiana de toda a sociedade uma busca constante por democracia, assim, este espírito de liberdade de expressão fulcrado no seio da sociedade levou para as escolas a gestão democrática.

A proposta da gestão democrática tem origem em um tempo histórico do Brasil em que os governos ditatoriais eram derrotados pela democracia, em que o clamor popular era por abertura e oportunidade de participação no âmbito do poder.

No ano de 1985, de acordo com Furtado (2005, p.60) houve a abertura do regime militar para a democracia e:

O caráter autoritário e centralizador do Estado brasileiro durante o regime militar (1964-1985) passou a ser questionado por setores progressistas que reivindicavam a implantação de procedimentos mais transparentes e de maior participação no controle público: na verdade era a gestão do próprio estado que estava em pauta. Os partidos de oposição ao regime militar, que disputaram as eleições de 1982, incorporaram nas suas plataformas de governo perspectivas participativas e democráticas.

Neste período da história brasileira a gestão democrática nas escolas pode ser considerada como reflexo da abertura política, em que a democracia passou a fazer parte da vida de todos os brasileiros, sendo que as “diretas já” era o grito de ordem que se impunha em todas as classes sociais.

É preciso salientar o entendimento de Adrião e Camargo (2001), o fato de que todas estas transformações não ocorreram de forma totalmente pacífica, sem a geração de conflitos, realidade esta também existente nas escolas, em que a gestão democrática é apresentada por algumas pessoas como solução para a construção de uma escola cidadã e, por outros, como uma utópica forma de renovar a educação.

A escola democrática de acordo com Antunes (2002) se fundamenta na autonomia e no objeto de mudança em que a figura principal a ser trabalhada é a educação igual perante as desigualdades existentes na sociedade e nas instituições escolares.

Aprofunda-se ainda na avaliação sobre a gestão democrática nas escolas Antunes (2002, p.134) posicionando-se no entendimento de que: “A gestão democrática não visa apenas à melhoria do gerenciamento da escola, visa também à melhoria da qualidade do ensino. (...)”.

Neste contexto de mudanças e renovação na história política brasileira surge a gestão democrática e discussões sobre a legitimidade em relação aos debates sobre a escola pública no país, sendo que os problemas que existiam na educação passaram a ser discutidos em fóruns públicos, com a participação de toda a comunidade.

De acordo com Adrião e Camargo (2001, p.73) ocorreram alguns embates nas “(...) comissões e subcomissões encarregadas de discutir a educação no processo constituinte (1987-1988) entre diferentes setores diante da questão da gestão democrática do ensino. (...)”

As questões que envolveram as reformas do ensino demonstraram a limitação de algumas pessoas e instituições em trabalhar a gestão democrática como instrumento de qualidade nas escolas. Assim, em 1988 a Constituição Federal trabalhou a questão da gestão nas escolas a partir da democracia, ficando assim prelecionada:

Capítulo III  
Da educação, da Cultura e do Desporto  
Seção I  
Da educação  
Artigo 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da Lei

Junto a Constituição de 1988 surge um novo foco de validação da democracia no processo da educação. No entanto, é preciso considerar que esta nova forma de trabalhar a educação nas escolas públicas não foi instituída sem o diagnóstico de alguns problemas, como a utopia de muitos que iniciaram na longa caminhada a favor da democracia nas escolas e, os demais que retrógrafos não compreendiam que o momento era de abertura também na educação.

No período de redemocratização como Abranches e Lima JR., (1997, p.167) esclareceram:

O Estado divide-se em muitas arenas, associa-se a diferentes blocos de interesses, muitas vezes incongruentes entre si. Na medida em que seus vários centros de decisões dividem suas lealdades em torno de propostas, interesses e projetos diversos, fica comprometida a homogeneidade das políticas a coerência global das decisões e a própria capacidade de planejar e decidir sobre questões a longo prazo.

Não obstante, a esta confusão que se instalava no processo de redemocratização, surgido com os diferentes objetivos e ideais de grupos formadores da sociedade, surge a discussão acerca da qualidade de ensino, avaliando a importância de ter na decisão democrática um período de cidadania nos corredores das escolas.

No mesmo período em que se inicia um processo de democratização da política, educação e sociedade brasileira, o mundo assiste ao fenômeno da globalização e da concentração de capitais, que influenciam também na educação.

A ocorrência de uma nova forma de comércio globalizado e as novas concepções são fatores que tornaram a sociedade, tanto quanto a educação em um novo padrão. Neste sentido, Neves (1999, p.18) menciona que os novos padrões da sociedade humana "(...) requerem por sua vez, um novo espaço social de aprendizagem profissional e cultural, e a escola, uma vez refuncionalizada, apresenta-se como *locus* privilegiado para conformar esses homens de novo tipo."

As mudanças ocorridas na economia brasileira também influenciaram um processo de transformação das políticas educacionais, com as ações de gestão nas escolas públicas embasadas na realidade econômica do país, com a elaboração de propostas para novas práticas pedagógicas que acompanhassem a realidade econômica, política e social vivenciada em todo o país.

Esta visão de educação com base na lógica econômica foi o alicerce para a elaboração das propostas, as quais demonstraram que os sujeitos

econômicos eram ativos no contexto da formulação de propostas para a educação.

Sobre esta realidade vivenciada com a abertura política, econômica e educacional, Torres (2000, p.138) esclarece:

As propostas do BM [Banco Mundial] para a educação são feitas basicamente por economistas dentro da lógica e da análise econômica. A relação custo-benefício e a taxa de retorno constituem as categorias centrais a partir das quais se define a tarefa educativa, as prioridades de investimento (...) os rendimentos, e a própria qualidade.

Ao considerar que a própria sociedade brasileira era alinhada a esta visão economicista, pode-se compreender a prioridade ao Ensino Fundamental, que buscava preparar os indivíduos para o trabalho mais complexo exigido nas indústrias, numa concepção de que a escolaridade mínima era concebida como boa educação, visto que atendia aos interesses econômicos das empresas e do Poder Público.

Durante o período de redemocratização a base da gestão na educação continuou sendo a questão econômica, com predomínio para uma gestão em que a subordinação e a prática política clientelista fazem da escola um local de concentração de repasse de textos, que de acordo com Freire (2005) é um tipo de educação que não desperta o saber real.

A década de 90, como esclarece Oliveira (1997) chega com um Brasil que fundamenta sua educação em políticas economicistas, com a centralização da educação com o objetivo de formar “homens para o trabalho” e não “homens como cidadãos”.

Ainda sobre a educação dos anos 90 Oliveira (1997, p.83) comenta que:

Os anos 90 devem significar a década da transformação produtiva, de mudanças qualitativas para alcançar competitividade no novo mercado mundial. Daí a importância atribuída à educação que deve estar em estreita vinculação com o mundo do trabalho, da produção. Mais uma vez é necessário eliminar a pobreza, sem o que não é possível o desenvolvimento.

Para Oliveira (1997) a década de 90, com o Brasil Novo e democrático, do Governo Fernando Collor, não trouxe grandes mudanças para a educação, constituindo-se um período de intensos discursos e poucas ações, que não permitiram que a educação brasileira tivesse um bom nível de evolução. Em 1994 o então Governo Itamar Franco busca retomar a evolução do processo educacional no Brasil e elabora o Plano Decenal de Educação para Todos (1994).<sup>4</sup>

## 2.1 Breve Histórico da Gestão Democrática em Mato Grosso

Quando se aborda sobre a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras a primeira concepção que se tem é sobre a importância da Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 206, inciso VI, prelecionou: “a gestão democrática do ensino público na forma da lei”.

Posterior a Carta Magna de 1988, de acordo com Leclerc (2008) outros institutos legais garantiram o processo de democratização nas escolas, sendo que no Estado de Mato Grosso esta nova ordem iniciou com a aprovação da lei nº 5.109, de 19 de março de 1987, ou seja, foi anterior a esta concepção na própria Constituição.

O Mato Grosso, como demonstra a história é um Estado que tem na educação democrática um de seus principais fatores de evolução no processo de educação, sendo que de acordo com Fernandes (2008a, p.1):

A experiência do estado na democratização da gestão escolar vem desde o final da década de 80. Mato Grosso, inclusive, foi referência para a implantação de modelos em outros estados. Para Catarina, a eleição dos diretores é um dos aspectos da gestão democrática. “O diretor deve ter uma atitude democrática na condução de seu trabalho”, afirma. “Isso repercute no desempenho dos estudantes, dos funcionários e na participação da comunidade, que assim sente que tem vez e voz na escola”.

---

<sup>4</sup> O período do governo de Fernando Collor foi de 15/03/1990 a 15/03/1992 e o de Itamar Franco foi de 30/12/1992 a 31/12/1994.

Esta concepção de importância da democracia na gestão escolar é um norte que Mato Grosso vem adotando desde a década de 80, isto porque, os governos deste Estado compreendem a necessidade de formar cidadãos, capazes de reescrever a história de sua terra, com uma educação voltada para processos de autonomia, eleição para os gestores e participação da comunidade nas decisões.

Outro importante fator que colabora para a democracia nas escolas de Mato Grosso é a criação do conselho, além da transferência de recursos financeiros às escolas.

Ressalta-se que os educadores que compreendem a importância da democratização nas escolas, preconizam que esta é dependente de um processo mais amplo de democracia que se inicia na própria sociedade.

A Instrução Normativa 006/88, foi o alicerce da conquista mato-grossense por uma gestão escolar democrática e representativa que foi desenvolvida a partir do compromisso do candidato a governador do Estado pelo PMDB<sup>5</sup>, o qual institucionalizou a gestão democrática.

A gestão democrática nas escolas o de Mato Grosso esteve presente, embora com menor relevância do que na atualidade desde o ano de 1987 a 1990, em que este processo de democratização iniciou no Estado, todavia sofria oposição de alguns educadores e gestores que demonstravam dificuldades para romper com os cargos de confiança e a prática clientelista das escolas.

No final do ano de 1991, o Estado de Mato Grosso é palco de um processo retrógrado em que a Gestão Democrática foi interrompida a partir da decisão do Supremo Tribunal Federal, ficando por um período de quatro anos sem ser implantada, caindo no esquecimento de alguns educadores e gestores que preteriam esta forma de educação.

A partir do decreto nº 740, datado de 20 de dezembro de 1995, as Escolas Estaduais mediante o Edital/Seduc nº 012/95, houve orientação para que as escolas públicas do Estado criassem novamente os conselhos

---

<sup>5</sup> Partido do Movimento Democrático Brasileiro.

escolares, trazendo assim, um novo processo de democratização que inicia-se com mais força e mais adeptos a esta educação cidadã.

Desde o início deste ano de 2008, mais especificamente o mês de março, de acordo com dados coletados junto a Fernandes (2008a, p.1) intensificou-se no Estado de Mato Grosso as atividades em prol da construção de uma gestão democrática:

A partir desta terça-feira (04) a Secretaria de Estado de Educação (SEDUC) reúne todos os diretores de escolas estaduais das regiões urbanas para um desafio: fortalecer a gestão democrática e instrumentalizar os diretores para a gestão pedagógica das escolas. O objetivo é buscar, com estas estratégias, a melhoria da qualidade de ensino em Mato Grosso.

Na atualidade se encontra em vigor no Mato Grosso a Gestão Democrática Escolar, que é uma política educacional fundamentada na regulamentação da Lei nº 7.040, de 01 de outubro de 1998. Observa-se que, vem sendo trilhado um longo caminho para que esta gestão esteja presente em todos os municípios, muito embora, no decorrer deste estudo seja avaliado somente Rondonópolis que constituiu a base da pesquisa objetivo primeiro deste trabalho.

## **2.2 Caminhos da Gestão Democrática no Município de Rondonópolis – Mato Grosso**

A década de 70, de acordo com Tesoro (1993) oportunizou para Rondonópolis um período de crescimento econômico que tinha no agronegócio o seu apogeu, assim, houve uma crescente necessidade de melhorar o nível da educação, visto que o Município passava a fazer parte do mercado globalizado necessitando de pessoas capacitadas para reescrever a história de sucesso da terra de Rondon.

Assim, na década de 80, entre os anos de 1986 e 1987 foi implantado o processo de democratização da rede municipal de ensino em Rondonópolis/MT. No mesmo período esta forma democrática de educação

também passou a fazer parte de Mato Grosso, no entanto, em Rondonópolis teve maior representatividade se comparado ao Estado.

Ainda nos anos de 1986 e 1987 a Secretária Municipal de Educação passou a realizar um trabalho junto às equipes diretivas<sup>6</sup> das unidades escolares, formando conselhos de pais e mães com o objetivo de auxiliar a promoção de um ensino democrático, em que a promoção da educação se demonstrava similar a promoção da cidadania.

Muito embora a gestão democrática tenha crescido consideravelmente desde o ano de 1986, em Rondonópolis, somente a partir da Lei nº 1749 de 10 de Agosto de 1990, foi legalmente implantada uma nova forma de gestão, sendo que a referida lei disciplinava que: “os diretores das escolas municipais serão escolhidos mediante eleição direta nas unidades de Ensino”.

O fato de Rondonópolis ser um município com a predominância para o segmento de agronegócio evidencia a existência de Zona Rural, sendo que muitas escolas que atendem a estas localidades são pequenas e não comportam a eleição de um gestor, dessa forma em 1998 a partir da lei nº 2.978 de 24 de setembro, foi decretado que:

As Unidades de Ensino com 4 (quatro) ou mais salas de aula e possuir acima de 150 (cento e cinquenta) alunos deverão possuir um diretor administrativo escolhido mediante eleição direta. No caso das unidades que não comportam um diretor eleito, ficam as unidades, sob a responsabilidade de coordenação dos supervisores da Secretaria Municipal de Educação.

Na atualidade, em Rondonópolis, a eleição para gestor de escolas da rede municipal se fundamenta na Lei nº 2072 de 20 de Dezembro de 1993, a qual estabelece alguns critérios para o processo eletivo: “poderão ser candidatos os professores ou especialistas em educação do quadro da escola que tenha no mínimo um ano de serviço prestado na Unidade Escolar, e que comprove possuir disponibilidade para dedicação exclusiva ao cargo”.

Ainda na mesma Lei em seu artigo 11 fica determinado que o gestor deve assumir de forma democrática com mandato de dois anos, que se inicia a

---

<sup>6</sup> Nessa época denominava-se equipe diretiva: o diretor nomeado pela secretaria municipal de educação e um professor que era denominado supervisor escolar, desempenhava o papel de fiscalizador dos demais atores escolar.

partir do primeiro dia útil do ano subsequente, ao da eleição, com direito a reeleição.

Para ser candidato a direção da escola, o mesmo deve possuir alguns requisitos básicos, como apresentar para a comunidade escolar e ao conselho escolar uma proposta administrativo-pedagógica que possa ser desenvolvida durante os dois anos de sua gestão.

Assim, no auxílio à gestão democrática nas escolas o Conselho Escolar também possui obrigações como: a) constituir uma Comissão Eleitoral por intermédio de uma assembléia por segmentos da Comunidade Escolar e b) acompanhar o processo eleitoral juntamente com a comissão eleitoral.

Ainda sobre o processo de democratização das escolas municipais de Rondonópolis, observa-se que a comissão eleitoral anteriormente mencionada deve ser composta por números iguais de representantes por segmentos, sendo um titular e outro suplente. Ressalta-se que esta comissão eleitoral, tem sob sua égide a tarefa de coordenar todo o processo eleitoral de forma democrática, com a promoção de debates entre os candidatos (se for o caso de mais de um) e, também organizar a apresentação das propostas à comunidade escolar interna e externa.

No processo de eleição para os gestores de escola, em Rondonópolis, têm direito a voto enquanto eleitores os professores da escola, o pai, mãe ou responsável pelo aluno, a equipe técnica, bem como os funcionários e os alunos com idade a partir de 12 (doze) anos, não considerando a série escolar do aluno. Há que se considerar que cada um dos votantes possui somente o direito ao exercício de um único voto.

Não se questiona a legitimidade da eleição dos diretores como forma de implantar uma gestão democrática, todavia é preciso que outras ações sejam realizadas concretizando o processo democrático. Neste sentido, existe a necessidade de mudanças na estrutura de poder da escola, com o fortalecimento dos mecanismos facilitadores da democratização dos processos escolares, como se relaciona ao processo de autonomia, o conselho escolar e o PPP.

Existe consenso de que a eleição de diretor de escola e a formação de conselhos escolares são formas democráticas de gestão. Todavia, é preciso

que outros fatores estejam presentes como a descentralização financeira, fato que ocorre em Rondonópolis, em que é realizado o repasse para as unidades de ensino públicas recursos, os quais devem ser gerenciados de forma democrática por toda a comunidade escolar.

É preciso salientar que a conquista do repasse às unidades escolares teve como origem o trabalho do grupo dos primeiros diretores eleitos, que se uniram e formaram a ADESMUR (Associação dos Diretores das Escolas municipais de Rondonópolis).

A ADESMUR é uma associação que trabalha com uma diretoria eleita democraticamente todo o ano, que tem em sua formação um presidente, um secretário e um tesoureiro, sendo todos gestores da rede municipal. A referida associação tem como principal atividade o desenvolvimento de um trabalho coletivo e solidário, que trabalha na construção de uma escola cidadã.

Ressalta-se que em Rondonópolis a transição da antiga forma de direção escolar para a gestão democrática ocorreu de forma tranqüila e amigável, sendo que existiu o comum acordo entre todos os precursores das escolas e o prefeito da época, o qual usou como bandeira de campanha política o lema: “Democracia sem Demagogia”.

É relevante considerar que a democratização do ensino público de Rondonópolis ocorrida a partir de 1986, teve como base a situação democrática já existente nas escolas de Mato Grosso, se fortalecendo ainda mais a partir da implantação de uma gestão democrática.

### **2.3 Origem da Função do Diretor no Ensino Brasileiro**

Não obstante a concepção das atividades de responsabilidade dos gestores democráticos é relevante considerar que, existe um delineamento contínuo que exige que o gestor democrático esteja em constante reciclagem e busque construir uma escola com um sistema educacional ético, humano e cidadão.

No limiar do século XX, a função do gestor tinha um contexto econômico mais elevado do que educacional, assim, a este indivíduo eram entregues as responsabilidades de coordenar os recursos financeiros e manter a ordem a partir de uma disciplina rígida.

Concebe-se que ainda no século XX as questões que envolviam as práxis pedagógicas ou os aspectos didáticos ficavam sob a responsabilidade de um grupo de professores que compunham a Congregação.

As decisões do gestor da escola eram tomadas a partir do despacho realizado de forma direta com o órgão máximo da educação, todavia esta forma não significava democratização das decisões em relação à educação, porque não existia um processo participativo, como o modelo democrático que se observa na atualidade.

Naquele período a congregação, não representava um elo entre a democracia participativa e as decisões tomadas pelos gestores, sendo na verdade um distanciamento entre o setor administrativo e o pedagógico, em que o diretor exercia um papel autoritário e centralizador das decisões didáticas na escola, não discutindo as questões de forma democrática na construção de uma escola participativa.

No Brasil a preocupação com a função do gestor teve como base o “Manifesto dos Pioneiros” que de acordo com Bomeny (2008, p.1) se analisa:

O “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova” consolidava a visão de um segmento da elite intelectual que, embora com diferentes posições ideológicas, vislumbrava a possibilidade de interferir na organização da sociedade brasileira do ponto de vista da educação. Redigido por Fernando de Azevedo, o texto foi assinado por 26 intelectuais, entre os quais Anísio Teixeira, Afrânio Peixoto, Lourenço Filho, Roquete Pinto, Delgado de Carvalho, Hermes Lima e Cecília Meireles. (...).

Este documento pode ser considerado o marco de revolução do projeto de renovação educacional do país e, apesar de não conter os avanços que hoje se apresenta, pode-se considerar a base para uma gestão democrática que atualmente vem sendo implantada em todas as escolas públicas no Brasil.

O sistema educacional que tinha por base a primeira LDB nº 4.024/61 e a Lei 5.692/71 apresentava uma estrutura hierárquica que distanciava as

políticas do sistema das políticas regentes da escola pública, dessa forma, o sistema político-educacional se constitui no propositor, enquanto que a escola apresentava-se como elemento executor, o que consolidou a divisão entre “pensar e fazer” ou “prática e gramática”.

Essas políticas centralizadoras e autoritárias necessitavam de um diretor da escola com pensamentos e ações também centralizadoras, que tinha na valorização da hierarquia das escolas o principal processo decisório, o que não permitia o desenvolvimento de uma escola integral e única, que tivesse, como esclarece Bomeny (2008, p.2) como meta uma “escola ou educação nova”.

A partir da estrutura hierárquica que se implantava nas escolas públicas os diretores eram concebidos como gerentes e não gestores, ou seja, tinham as benesses da hierarquia e deveriam articular de forma a possibilitar que as ações gerenciais tivessem como objetivo a manutenção de uma cultura autoritária nas escolas.

Para Pagés (1987) avaliando a escola como uma relação entre o todo e as partes entende-se que a função do administrador da escola constitui uma função histórica e ideológica, em que se observa a relevância de ter uma administração voltada para uma estrutura educacional voltada para o ensino às necessidades da política econômica de cada período histórico.

Analisou-se que a função do gestor de escola foi um dos principais aspectos a serem tratados na década de 80, na reestrutura das políticas públicas e no vínculo da educação com o desenvolvimento econômico que se apresentava fortalecido em algumas regiões do Brasil, como é o caso do Mato Grosso, graças a um processo produtivo agrícola de alta tecnologia.

Na década de 90, ocorreu outra reforma na educação, sendo que ao contrário da reforma dos anos 70, a ocorrida em 90, se demonstrou menos reacionária e não veio somente como uma essa decisão hierárquica a ser aceita, mas como um elemento direcionador na construção efetiva de uma escola democrática.

Assim, percebeu-se a necessidade dos gestores da escola ter um papel similar aos dos gestores em empresas, com atividades e competência para direcionar os destinos de todos os membros do grupo. Dessa forma, exige-se

de um profissional da gestão escolar o papel de dirigir os projetos, ter capacidade para liderar, motivar e harmonizar a convivência e as relações do grupo de forma a torná-lo participativo dentro da escola, sendo responsável pela eficácia da aplicação dos serviços da maneira mais produtiva.

Ressalta-se que enquanto a produtividade nas empresas possibilita a produção de bens e serviços de qualidade, a produtividade na escola forma cidadãos aptos a trabalhar em todas as empresas que existem, ou seja, a escola tem sob sua responsabilidade a produção mais importante para manter a vida em sociedade, o ser humano enquanto profissional e pessoa ética e cidadã.

Sob a luz desta avaliação entende-se que o enfoque proposto para a qualificação do diretor enquanto gestor permanece vinculado e articulado com o gerenciamento financeiro da educação escolar. A autonomia proposta para a direção da escola segue os parâmetros do Banco Mundial, em que é separada a carreira de gestor (diretor) da carreira de magistério.

Entende-se assim, que os gestores de escola pública possuem atribuições que devem sulevar todas as pessoas na construção de um clima favorável para que o ambiente escolar permite que os alunos se tornem cidadãos e propagadores de uma educação voltada para a construção de um mundo mais justo e digno.

#### **2.4 As Atribuições e a Atuação do Gestor na Escola Pública**

No momento em que se faz um traçado histórico das atribuições e atuação do gestor nas escolas públicas, se avalia a diversidade de funções e a necessidade de conhecimento social e humano, para trabalhar com os diferentes sujeitos formadores das escolas (alunos, pais, professores, comunidade e Poder Público).

A diversidade de atribuições dos gestores e a necessidade de apresentar resultados no âmbito pedagógico, financeiro e, porque não dizer,

administrativo faz com que este profissional tenha atribuições em demasia e prejudique o bom desempenho de suas atividades.

A transição nas escolas de um regime autoritário para o democrático exige também dos profissionais um novo posicionamento com relação à complexidade e variedade de suas atividades, sobre isso Fernandes e Muller (2008, p.4):

Uma escola que não atende as pessoas e a comunidade não é uma instituição comprometida com o social, com o pedagógico e, conseqüentemente, com uma educação de qualidade. Para que a escola seja um local de participação e caminho para a democracia, há uma pessoa-chave, o gestor, o qual necessita, porém, realizar uma transição da figura do gestor/capataz para a figura do educador dirigente.

Neste sentido, se avalia que o acúmulo de funções no profissional gestor, que tem origem na democratização das escolas, exige destes profissionais, muita dedicação e um longo e exaustivo trabalho, visto que suas atribuições são demasiadas e seu papel relevante para que se construa definitivamente uma educação com qualidade.

Em Rondonópolis as atribuições do gestor das escolas eram estabelecidas pelo Regimento Comum das Escolas Municipais do Município, sendo este o único órgão que existia para regimentar todas as escolas municipais. Neste sentido, era delegada ao gestor escolar a elaboração do seu próprio regimento interno, num trabalho conjunto com o Conselho Escolar. Não obstante, encontram-se regimentos idênticos entre si e similar ao regimento geral elaborado já há algum tempo para a rede municipal de ensino, em que se encontram descritas as atribuições ao gestor escolar.

Dentre as atribuições do gestor está a busca pela construção de uma sociedade mais justa e humana partindo do fortalecimento do processo de educação nas escolas públicas. Assim, é necessário como instrumentos desta construção sejam utilizados a democratização, autonomia, participação e boa gestão da escola e os conselhos escolares, sendo que estes últimos devem ser fortalecidos pelo gestor para que este tenha um bom suporte no desempenho de suas atividades.

Considerando as diversas atribuições dos gestores democráticos, avalia-se que o papel deste profissional tornou-se mais complexo e ao mesmo tempo vital para que a escola formadora de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres possa ser perpetuada.

Concebe-se que a figura do gestor pode ao mesmo tempo ser um marco da gestão democrática como também um elo entre a antiga figura do diretor e a autoridade desempenhada pelo gestor no âmbito escolar. Sendo que ainda em muitos casos perpetua-se a imagem de um diretor autoritário.

É relevante salientar que este gestor autoritário e hierárquico de acordo com Paro (1997, p.12):

Este tipo de gestor contribui não apenas para a não implementação de uma gestão democrática na escola, como forma uma imagem negativa da pessoa do gestor, a qual é confundida com o próprio cargo; faz com que o gestor tendencialmente busque os interesses dos dominantes agindo contrariamente aos interesses dos alunos e comunidades.

Fernandes e Muller (2008) citam como função do gestor, além do cumprimento e de fazer cumprir as leis, regulamentos, decisões e o prazo para a execução de projetos, a necessidade de ser mediador entre os demais sujeitos formadores da escola como os alunos, pais, professores, comunidade e o Poder Público.

Cabe ao gestor determinar o direcionamento dos recursos e das ações a serem executadas com o intuito de aumentar a qualidade do ambiente da escola e, com isso, ter maior comprometimento para a formação dos alunos. Todas e quaisquer decisões, mesmo que estruturadas sob a atuação dos conselhos escolares, recaem na responsabilidade do gestor, desse modo, compreende-se que o seu papel é de supervisor, emissor, receptor e mediador entre os interesses que se encontram ligados direta ou indiretamente a educação pública.

Na concepção de Fernandes e Muller (2008) todas as atividades e decisões de uma escola devem passar sob a égide do gestor, sendo que o seu papel é fundamental para que a instituição possa alcançar os seus objetivos, a partir de um aspecto conciliador. É também de responsabilidade do gestor a

execução e avaliação do PPP, bem como a coordenação do processo de avaliação das práxis pedagógicas, administrativas e financeiras executadas na escola.

Ao avaliar o seu papel na escola, percebe-se que o gestor democrático está inserido em uma prática de gestão complexa, visto que necessita centralizar as ações de administração da entidade, ao mesmo tempo, que não pode ser o precursor de um processo de centralização e autoritarismo. Compreende-se assim, que a democracia traz não apenas o direito há dividir as decisões, mas a necessidade de existir um gerenciador que execute práticas de gestão sem fazer uso de sua autoridade, sendo este uma figura impar no contexto da estrutura escolar.

Entende-se que a complexidade e a excessiva quantidade de obrigações fazem da figura do gestor, muitas vezes, mais administrativa do que pedagógica, sendo que o administrativo deve figurar como suporte ao pedagógico, visto que o objeto primordial da escola é a educação. Por isso, cabe aos gestores equilibrar as práxis gerenciais e pedagógicas, buscando sempre não perder o foco que é o de qualidade, dignidade e justiça na construção de uma educação voltada para o bem-comum.

Ressalta-se que a preponderância dos aspectos pedagógicos em relação aos administrativos é uma questão delicada no âmbito da gestão escolar, sendo que o gestor deve trabalhar sempre com o foco nas práxis pedagógicas e na construção de uma escola em que a cidadania seja o reflexo de uma educação de qualidade.

O gestor pode ser considerado como a pessoa-chave para que a educação democrática possa ser implantada com sucesso nas escolas públicas, sendo que este precisa ter conhecimento na ciência da administração, todavia, não há que se esquecer que a prioridade é o conhecimento e práticas pedagógicas.

É relevante que o gestor tenha conhecimento sobre como funciona a escola e quais os problemas que surgem cotidianamente, buscando a partir da gestão solucionar estas anomalias, mas, ao mesmo tempo, precisa estar ciente de que a administração deve ser descentralizada, com o

compartilhamento de responsabilidade com os demais sujeitos formadores da escola.

A gestão democrática não combina com o antigo processo de centralização do poder, dessa forma, os gestores necessitam trabalhar o desapego a centralização e buscar na participação de alunos, pais, professores e comunidade formas de construir uma educação pública cidadã.

## 2.5 Breve Histórico da Origem do Conselho Escolar

Ao iniciar o histórico sobre a origem do conselho escolar é preciso anteriormente considerar uma abordagem participativa para a gestão nas escolas públicas, considerando ser este um importante auxiliar para que a gestão democrática perpetue nas escolas.

Na avaliação de Lück et al. (2005, p.15):

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas educacionais e nas proposições legislativas. Este movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola; b) criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa como poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas, e, conseqüentemente, aumento de sua autonomia. (...).

De acordo com a citação acima apresentada analisa-se que a gestão participativa tem como principal elo de crescimento o comprometimento de pais, alunos, professores e de toda a comunidade a partir dos conselhos escolares, que devem ser o suporte para os gestores.

A origem dos conselhos escolares no Brasil, de acordo com Teixeira *apud* Faria, Moreira e Versolato (2005) se relaciona diretamente às lutas e organização de movimentos sociais, que tiveram a década de 70 como palco de discussões em todos os campos, especialmente o político, que influenciou diretamente as escolas.

Outra possível origem dos conselhos de acordo com Teixeira *apud* Faria, Moreira e Versolato (2005) foi às comissões que se organizavam nas fábricas com o objetivo de reivindicar os direitos de trabalho e dignidade, sendo que os conselhos passaram a ser uma forma democrática de discussão sobre os problemas ocorridos no cotidiano de um grupo, sendo que a Constituição de 1988 oportunizou que estas comissões se legitimassem nas escolas.

A participação dos conselhos escolares nas decisões da gestão democrática permite que pais, alunos e professores possam conhecer a realidade da escola e trabalhar em equipe para a solução. Neste sentido, entende-se que a década de 70 pode ser considerada um marco para a educação brasileira, visto que foi neste período que as escolas passaram a ter uma gestão participativa tendo como base os conselhos.

A Criação dos Conselhos Deliberativo Escolares na Rede Municipal de Ensino foi consolidada com o objetivo de aumentar a participação de alunos, pais, funcionários, professores e toda a comunidade na gestão participativa e democrática.

## **2.6 A Criação dos Conselhos Deliberativo Escolares na Rede Municipal de Ensino**

A criação dos Conselhos Deliberativos nas escolas municipais ocorreu a partir da implantação da Lei nº 2.745 de 09 de outubro de 1997, a qual orientava as escolas a formar seus conselhos, partindo de um processo democrático de eleição, para representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

Para Antunes (2005) este conselho de escola é considerado um órgão normativo, consultivo e deliberativo, formado por representantes de todos os segmentos da escola, ou seja, pais, alunos, professores e funcionários.

A eleição dos conselhos de escola ocorre nas dependências da própria instituição escolar, por votação direta, secreta e facultativa, quando são eleitos os representantes da comunidade escolar e os respectivos suplentes.

De acordo com a legislação vigente os participantes que representam os alunos devem ter mais de 12 anos, tendo direito a voto, tendo os membros eleitos um mandato de dois anos, com direito a reeleição para mais dois anos.

O objeto dos conselhos de escola é a gestão escolar coerente com uma política municipal de ensino, e a implantação de um processo democrático em que o Conselho Deliberativo Escolar – CDE possam auxiliar diretamente o processo decisório das instituições dividindo com os gestores a responsabilidade pelas ações realizadas.

No entendimento de Mendonça (2000, p.165) o colegiado é um precursor de uma cultura participativa na gestão democrática:

Na escola, são muitas as possibilidades de abertura à participação, incluindo os procedimentos de escolha democrática para gestor, a formação, implantação e funcionamento de colegiados consultivos e deliberativos. Estes últimos, em especial, são uma instância privilegiada da participação coletiva e nesse sentido, possibilitador da busca de interesses comuns que seja capaz de integrar os diversos segmentos e superar as propostas individualistas ou corporativistas. Para que haja uma participação plena é necessário que exista uma descentralização na tomada de decisão, ultrapassando a sua dimensão meramente executiva. Nesse sentido, um dos instrumentos fortemente impulsionadores da participação deliberativa é a construção do projeto político pedagógico da unidade escolar, já que, nele, são definidos os rumos gerais da escola, seus propósitos e suas metas.

Os conselhos deliberativos escolares fundamentam a educação participativa e democrática que foi desenvolvida com o propósito de construir uma escola com educação de qualidade, legitimada pela participação de todos, autonomia e comprometimento com os resultados de um ensino de qualidade.

Sob uma visão abrangente entende-se que o conselho escolar tem como finalidade o envolvimento de todos (alunos, pais, professores e funcionários) na construção de uma escola que ofereça mais qualidade nas atividades de forma a aumentar a potencialidade de uma educação que é construída sob a égide da democracia e participação.

Cabe aos conselhos escolares a responsabilização pelas decisões em relação ao direcionamento dos recursos disponíveis; a responsabilização pelo acompanhamento dos trabalhos escolares; a participação na elaboração, execução e avaliação da política educacional executada pela escola; ser elo entre a escola e o movimento social que busca a democratização da sociedade que culmina com a democracia nas escolas e a cooperação na conservação dos equipamentos e toda a estrutura física da escola.

Com a intenção de avaliar os aspectos que envolvem os conselhos escolares é relevante considerar as funções exercidas por estes com o intuito de aumentar a qualidade da escola pública.

### **2.6.1 Funções**

Quando se articula as questões sobre os conselhos o primeiro questionamento que permeia as mentes das pessoas é compreender as funções destes conselhos no ambiente escolar, considerando que eles podem ser a base para um processo de democratização, ainda entende que este possui função consultiva, deliberativa, normativa e fiscalizadora.

Sobre as funções dos conselhos de escola, se observa o entendimento de Cieski e Romão in Gadotti e Romão (2004, p.71) de que:

O Conselho de Natureza Consultiva, como o próprio nome diz, não toma decisões, apenas é consultado em relação aos problemas da escola. (...)

(...) Já nos documentos sobre Conselhos de Natureza Deliberativa, a redação de suas atribuições apresenta, além daqueles, outros verbos como definir (diretrizes), elaborar, aprovar, decidir, indicar, garantir, arbitrar, eleger, deliberar etc. (...)

Em relação às funções normativas estas se relacionam a elaboração de seu regimento, avaliação e definição de diretrizes e metas de ações da escola na melhoria da qualidade do processo de educação.

As funções fiscalizadoras se relacionam ao exercício do papel de controle, sendo este importante para que as ações da gestão sejam realizadas

da forma com que foram planejadas, reduzindo a probabilidade de erros e buscando o aumento da eficiência nas escolas públicas.

Ao considerar a importância da participação colegiada para a gestão democrática, entende-se que este conselho não apenas deve discutir, questionar e opinar sobre as decisões, como também trabalhar em prol da construção de uma sociedade escolar mais justa voltada para benefícios na educação participativa.

Posterior a avaliação sobre as quatro funções (consultiva, deliberativa, normativa e fiscalizadora ou avaliativa) dos conselhos escolares se faz relevante esclarecer fatos sobre as atribuições fundamentais, isto porque os colegiados escolares podem ser considerados como um dos pilares da gestão democrática nas escolas.

### **2.6.2 Atribuições fundamentais**

De acordo com o estatuto interno do conselho escolar são considerados órgãos administrativos e deliberativos do Conselho: a Assembléia Geral; o Conselho Escolar e o Conselho Fiscal, sendo que cada um tem atribuições específicas e todos trabalham com o fim único de possibilitar que a escola possa ter um ambiente saudável para que todos os alunos possam exercer seu direito de educação.

A assembléia geral constitui o órgão superior de deliberação, nos termos do estatuto escolar e são compostos por membros de todos os segmentos formadores da escola (alunos, pais, professores e funcionários).

Em concordância com o estatuto do conselho escolar, mais precisamente o Artigo 10º é determinado que a assembléia geral se reunirá ordinariamente uma vez por mês, e, extraordinariamente, todas as vezes que ocorrer fatos que exijam decisões conjuntas.

No caso das reuniões extraordinárias cabe ao presidente do Conselho Escolar, solicitar a realização de uma assembléia, desde que se fundamente

na necessidade, ou ainda, por qualquer membro do conselho, também considerando os critérios de legitimidade e necessidade da convocação.

O Artigo 11º ainda determina que a assembléia Geral deve ser antecipadamente comunicada, a partir de comunicação escrita a cada um dos membros componentes ou ainda por intermédio da imprensa (escrita, falada, televisionada), ou ainda, com a fixação na escola e em logradouros públicos, com a antecedência mínima de 5 (cinco) dias.

Importante ainda se faz comentar que o Parágrafo Único do Artigo 11º preleciona que a assembléia geral não pode ser convocada em horários incompatíveis para a presença da maioria dos membros, visto que se assim ocorrer, a referida assembléia é avaliada como ilegítima.

De acordo com Cieski e Romão in Gadotti e Romão (2004) cabem aos conselhos escolares eleger dentre seus membros, um Presidente, um Tesoureiro, um Secretário e os seus respectivos suplentes. Assim, posterior a estrutura da diretoria do Conselho, é preciso que seja eleito um Conselho Fiscal, o qual é composto por três titulares e três suplentes.

O conselho fiscal tem como atribuições, de acordo com Cieski e Romão in Gadotti e Romão (2004):

- a) fiscalizar o movimento financeiro do Conselho Escolar – entrada, saída e aplicação de recursos na escola.
- b) examinar e deliberar sobre a programação anual, tendo o poder de exigir alterações quando necessário;
- c) apresentar à Assembléia Geral Ordinária parecer sobre as contas do Conselho Escolar no exercício em que servir;
- d) convocar a Assembléia Geral Ordinária, se o Presidente do Conselho Escolar retardar por mais de um mês a sua convocação, além de requerer Assembléia Extraordinária quando ocorrer situações que exijam deliberações emergenciais e coletivas.

Para Cieski e Romão in Gadotti e Romão (2004, p.68), os Conselhos de Escola têm as seguintes atribuições fundamentais:

- a) elaboração de seu regimento interno;
- b) elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação do projeto político pedagógico;
- c) criação e garantia de mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar;
- d) definição e aprovação do plano de aplicação financeira da escola;
- e) constituição de comissões especiais para estudos de assuntos relacionados aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola;
- f) participação em outras instâncias democráticas: Conselho Regional Municipal, para acompanhamento e fiscalização de políticas educacionais.

Sobre as questões legais que envolvem os conselhos escolares a Lei nº 2.745 de 9 Outubro de 1997 em seu artigo 4º preleciona sobre as principais competências do Conselho Escolar:

- I – Deliberar sobre o Projeto Político Pedagógico formulado pela escola, de acordo com as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, observadas a Legislação Federal, Estadual e Municipal;
- II – Pronunciar-se acerca da sistemática de acompanhamento e avaliação do corpo docente, discente e administrativo;
- III – Pronunciar-se sobre os critérios de acompanhamento e avaliação, excussão da proposta pedagógica definida, sugerindo formas de encaminhamento que objetivam o bom andamento dos trabalhos;
- IV – Fiscalizar a forma de aplicação dos recursos financeiros;

O Artigo 5º, disciplina que dentro dos limites de sua competência, são atribuições do Conselho no âmbito pedagógico:

- I – Participar da elaboração, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico da escola, promovendo palestras, encontros, seminários e outros eventos de interesse dos alunos, servidores, pais, mães, responsáveis por alunos e comunidade em geral.
- II – Sugerir Projetos e planos de ação para a Unidade Escolar, submetendo-o à discussão com a direção e equipe técnica da escola;
- III – Participar da definição de critérios de escolha dos livros didáticos;
- IV – Promover estudos do Regimento Escolar, com vistas a sua formulação e implantação;
- V – Procurar sensibilizar os pais, mães ou responsáveis por alunos, para um maior envolvimento e acompanhamento direto na vida escolar de seus filhos;
- VI – Divulgar os trabalhos da escola no âmbito comunitário e/ou municipal.

VII – Propor alteração do calendário escolar, tendo em vista frequência, a recuperação dos alunos e a proposição de aulas, quando for o caso.

O Artigo 7º preleciona sobre a participação das definições das prioridades na aplicação dos recursos financeiros da escola, qualquer que seja a sua origem:

I – Constituir comissão para acompanhar a aplicação dos recursos financeiros;

II – Emitir parecer acerca da prestação de contas da unidade escolar, elaborada pelo Conselho Fiscal, acompanhado-o à apreciação da autoridade competente;

III – participar de gestões junto aos órgãos competentes, no sentido de agilizar liberação de recursos a serem aplicados na escola;

No caso do Artigo 8º este disciplina que: “No âmbito disciplinar, decidir em grau de recursos acerca dos processos relativos à aplicação de penalidades a membros do corpo docente e administrativo, em razão de faltas disciplinares e administrativas nos termos da legislação pertinente.”

Importante considerar que em relação às competências do CDE acima citadas, observam-se as responsabilidades deste órgão para o avanço de uma educação participativa, em que os conselhos fazem o papel de críticos e, ao mesmo tempo, auxiliares no processo decisório que pode aumentar a competência das decisões e os bons resultados com a prática educativa desenvolvida na escola.

## CAPÍTULO III

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*Se as coisas são inatingíveis... Ora!  
Não é motivo para não querê-las...  
Que tristes os caminhos, se não fora  
A presença distante das estrelas!*

Mario Quintana

Na execução de uma pesquisa um dos fatores essenciais são os procedimentos metodológicos que permitem ao pesquisador coletar as informações necessárias para o desenvolvimento de seu estudo.

Ao desenvolver este estudo foi realizada uma pesquisa com característica essencialmente quanti-qualitativa<sup>7</sup>, com abordagem teórica e trabalho de campo em escolas da rede municipal de ensino da rede pública de Rondonópolis – MT. No que se refere a escolha das escolas em que foi realizado o estudo, pondera-se que o critério para a definição do público-alvo do estudo foi de acessibilidade.

As pesquisas quantitativas de acordo Oliveira (1997a, p.115):

(...), conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., normalmente utilizados em defesas de teses.

Sobre o uso da pesquisa qualitativa Triviños (1987, p.120) pondera que:

Alguns autores entendem a pesquisa qualitativa como uma “expressão genérica”. Isto significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. (...).

As análises serão do tipo quanti-quantitativas, ou seja, de acordo com Roesch (1999, p.155): “Segundo este enfoque, delineamentos qualitativos e

---

<sup>7</sup> Pesquisa que tem base qualitativa (teoria) e quantitativa (pesquisa de campo), fazendo um cruzamento entre as duas formas de coletas de dados.

quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação”.

No decorrer do desenvolvimento deste estudo foi trabalhada a abordagem qualitativa, em que a pesquisadora teve o entendimento acerca dos fenômenos segundo a visão dos participantes da pesquisa e, neste sentido, estabeleceu a interpretação dos fenômenos do estudo. Nesta perspectiva, a pesquisadora não enumerou ou mensurou os fatos estudados, mas buscou descrevê-los, tornando-se esta um estudo de caráter descritivo.

Quanto à pesquisa ser descritivo Gil (2002, p.42) conceitua que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas e coleta de dados, tais como o questionário e observação sistemática.

É importante avaliar o entendimento de Triviños (1987, p. 110) de que: “A maioria dos estudos que se realizam no campo da educação é de natureza descritiva. (...)”.

Minayo (2001) considera que a pesquisa qualitativa tem a capacidade de responder às questões muito particulares do público pesquisado, sendo que este tipo de pesquisa tem como característica identificar aspectos que vão além dos aparentes, graças às informações apresentadas pelos entrevistados.

A pesquisa qualitativa na avaliação de Minayo (2001) tem como base de análise o ser humano, se preocupando com as ciências sociais e o nível de realidade em que o pesquisado se encontra inserido, isto significa que atua com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, fatores que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e fenômenos os quais não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

Na avaliação de Triviños (1987) a pesquisa do tipo descritiva atende ao enfoque “dialético, histórico-estrutural” com o objetivo de transformar a realidade que se estuda.

Depois de identificar os aspectos que envolvem as pesquisas, enfocando com mais atenção para as qualitativas com caráter descritivo, observou-se que o presente estudo necessitaria utilizar este tipo de pesquisa, visto que o mesmo condizia com as intenções de desenvolvimento do trabalho científico.

Em se tratando de entrevista Cohen e Manion (1990, p.377):

Aunque la entrevista como técnica de investigación es considerada normalmente como una de las formas de los métodos de encuesta en investigación social, la tratamos separadamente aquí, principalmente, para facilitarnos un espacio adicional y dirigirnos más eficazmente hacia los detalles de la misma. (...).

A técnica utilizada foi de entrevista semi-estruturada considerando que o referido instrumento de investigação possibilitou coletar informações de gestores, coordenadores, professores, pais, alunos e funcionários.

### **3.1 Instrumentos Utilizados para Coleta dos Dados**

O estudo ora apresentado foi estruturado a partir de uma pesquisa fundamentalmente qualitativa, foram utilizadas três técnicas para a coleta dos dados: entrevista semi-estruturada com o uso de um questionário pré-elaborado, observação com uso de caderno de campo e análise documental, sendo esta última realizada por meio da leitura do Projeto Político Pedagógico, do regimento escolar e de outros documentos da escola alvo do estudo.

Importante considerar que foi utilizado um questionário, enquanto instrumento de coleta de dados, com o fim específico de levantar o perfil socioeconômico dos sujeitos da pesquisa.

Para a construção do roteiro de entrevista considerou-se o que Triviños (1987) destaca como sendo uma entrevista semi-estruturada, ou seja, parte de questões básicas de interesse da pesquisa, todavia, possibilitaram amplo campo de interrogativas, permitindo o surgimento de novas hipóteses, à

medida que a pesquisa é realizada e o sujeito passa a informar os dados relevantes.

De acordo com Triviños (1987, p.146) considera-se que:

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

De acordo com Cohen e Manion (1990, p.409) foi utilizada a entrevista “(...) *una parte de su estratégia general de observación participante, (...)*”. A partir da observação com a entrevista foi possível tornar-se um participante da pesquisa, no que se relaciona a interação entre o entrevistado e o entrevistador.

Muito embora em muitos casos a entrevista semi-estruturada possa ser uma das formas adotadas pela pesquisa do tipo etnográfico utilizada pelos antropólogos e sociólogos, neste estudo foi considerado oportuno o uso desta técnica, visto que de acordo com o entendimento de Lüdke e André (1986, p.37), “o trabalho aqui proposto se volta para as experiências e vivências dos indivíduos e grupos que constroem o cotidiano escolar”.

A entrevista semi-estruturada, conforme esclarece Lüdke e André (1986, p.34), “permite a captação imediata e corrente da informação desejada” e “se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações”.

Sobre o fato de este estudo ter sido realizado também a partir da análise documental se demonstrou relevante considerar o entendimento de Lüdke e André (1986, p.38) que a análise documental pode se “(...) constituir em uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

É relevante salientar o entendimento de Lüdke e André (1986) sobre a importância da abordagem qualitativa nas pesquisas em ciências sociais, com especial atenção para a educação, caso do presente estudo, o qual se apresentou dinâmico e possibilitou a coleta de preciosas informações sobre o tema gestão democrática abordado.

Ressalta-se ainda que, um dos desafios da atualidade em relação à pesquisa de educação é a possibilidade de captar uma realidade dinâmica e complexa do seu objeto, em sua realização histórica, dessa forma, entende-se que o uso da entrevista neste estudo oportunizou um processo de dinamicidade a pesquisa e as análises.

Com base nas informações coletadas junto ao público entrevistado, este estudo buscou compreender o papel do gestor de escola no cotidiano escolar, sob sua ótica e a visão dos demais trabalhadores da escola, para a construção de relações democráticas no processo de gestão.

O uso de entrevistas com diferentes sujeitos justificou-se devido a necessidade de cruzamento de informações para a análise relacional entre as garantias legais, as políticas propostas e a função efetiva do gestor na realidade da escola, isto posto, com base no contraponto entre as proposições históricas à função do gestor e o seu papel desempenhado na atualidade, que levou a democratização das relações da escola.

No que se refere à fase da observação, Becker (1999, p.120) faz o seguinte comentário:

O observador se coloca na vida da comunidade de modo a poder ver, ao longo de certo período de tempo, o que as pessoas normalmente fazem enquanto realizam seu conjunto diário de atividades. Ele registra suas observações o mais breve possível depois de fazê-las. Ele repara nos tipos de pessoas que interagem umas com as outras, o conteúdo e as conseqüências da interação (...). Ele tenta registrar este material tão completamente quanto possível por meio de relatos detalhados de ações, mapas de localização de pessoas quanto atuam e, é claro, transcrições literais das conversações.

A coleta de informações com as entrevistas foi realizada pela própria pesquisadora, que foram registradas com o uso de gravador e transcritas logo em seguida, com execução de um processo avaliativo em relação ao conteúdo

existente nas falas dos entrevistados, bem como foram anotados e analisados os possíveis gestos diante dos questionamentos.

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa totalizaram 16 (dezesesseis) entrevistados, sendo que todas as categorias existentes nas escolas tiveram representatividade, assim, representantes das duas categorias, ou seja, do segmento da escola foram entrevistados gestor, coordenador, professor e funcionário (um em cada escola) e os representantes do segmento do conselho escolar professor, pai, aluno e funcionário (um em cada escola).

A população deste estudo constitui-se de todos os indivíduos que se enquadravam dentro das características dos entrevistados e que foram alvos da pesquisa nas duas escolas, que de acordo com Vergara (2005), constitui a melhor forma de identificar a opinião do público entrevistado.

Por ser uma população bastante abrangente, especialmente, com relação aos professores, pais e alunos, o presente estudo trabalhou com amostragem, neste sentido entende-se o uso da amostra, visto que:

Freqüentemente precisamos, na prática, tirar conclusões válidas sobre um grande grupo de indivíduos ou objetos. Ao invés de examinar todo o grupo (chamado população) – o que pode ser difícil ou mesmo impossível – pode-se cogitar de estudar apenas uma pequena parte (amostra) dessa população. O objetivo é inferir certos fatos acerca da população, a partir de resultados observados na amostra: tal processo denomina-se inferência estatística. O processo de obtenção ou extração de amostras é chamado amostragem (SPIEGEL, 2004, p. 218).

A opção desta pesquisa foi pela preservação da identidade dos sujeitos entrevistados no momento da análise dos resultados, desta forma os referidos pesquisados não foram identificados pelo nome e, sim, por símbolos que significam: G1, G2 (Gestor das duas escolas), C1, C2 (Coordenadores pedagógicos), P1, P2 (Professores), F1, F2 (Funcionários), MCE (Membros do Conselho Escolar) e as escolas denominadas de “A” e “B”.

O primeiro dado a ser considerado foi o total de sujeitos entrevistados das duas escolas “A” e “B”, com a apresentação na tabela 1:

**Tabela 1: Público-alvo da entrevista**

| <b>Representante dos Segmentos da Escola</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Representantes dos Segmentos do Conselho Escolar</b> | <b>Quantidade</b> |
|--|-------------------|---|-------------------|
| Gestor                                       | 02                | Professor   | 02                |
| Coordenador                                  | 02                | Pai   | 02                |
| Professor                                    | 02                | Aluno   | 02                |
| Funcionário                                  | 02                | Funcionário   | 02                |
| <b>Total</b>                                 | <b>08</b>         |   | <b>08</b>         |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

O trabalho de coleta de dados foi realizado no período de fevereiro a Abril de 2008, perfazendo um período total de três meses, distribuídos em dias e semanas alternadas, totalizando uma carga horária de sessenta horas.

Durante o período das entrevistas foram realizadas simultaneamente a observação e a leitura do Projeto Político Pedagógico, regimento escolar e outros documentos da escola, seguindo um cronograma pré-definido com o gestor de cada escola.

A preocupação com relação a obedecer ao cronograma se relacionou a necessidade de adequar o tempo dos pesquisados com o trabalho de pesquisa, não influenciando a rotina da escola, o que poderia ser prejudicial para o bom desempenho das atividades pedagógicas.

Não houve delimitação de espaço para a observação, ela aconteceu simultaneamente durante todo o processo da pesquisa de campo, sendo observadas as ações, atitudes, comportamentos e conversas para a coleta de informação com os componentes da escola. No período da pesquisa de campo, ocorreu a oportunidade de participar de dois momentos para o repasse de informação aos professores em ambas as escolas.

É importante salientar que não houve resistência por parte dos sujeitos entrevistados, ao contrário, os mesmos se mostraram motivados a responder as questões, demonstrando interesse no tema abordado e colaborando com preciosas informações sobre a gestão democrática nas escolas.

A receptividade dos entrevistados nas duas unidades pesquisadas foi positiva, sendo que as informações contribuíram para que a pesquisa tivesse os resultados superando as expectativas no que se relacionam as informações coletadas. O fato de a própria escola sugerir uma agenda para as entrevista, facilitou o trabalho e não permitiu que as atividades da pesquisa causassem problemas com relação a prejudicar o andamento das atividades cotidianas das instituições.

Para melhor avaliar as informações coletadas primeiramente foi traçado o perfil dos sujeitos entrevistados das duas unidades escolares, sendo que tais dados estão apresentados a seguir.

### 3.3 Perfil dos Sujeitos Entrevistados das Duas Escolas (A e B)

No decorrer da parte prática do estudo foi entrado em contato por diversas vezes como os entrevistados, sendo que a receptividade, como foi anteriormente mencionada, foi um dos principais fatores motivadores do trabalho.

Com o objetivo de oferecer ao leitor melhor entendimento acerca do trabalho desenvolvido foi traçado o perfil dos sujeitos participantes da pesquisa, sendo oito da escola A e oito da escola B. As escolas foram selecionadas conforme critérios estabelecidos na metodologia utilizada, ou seja, ser escola pública, participar da pesquisa pelo critério de acessibilidade e estar desenvolvendo um trabalho de gestão democrática.

**Tabela 2: Sexo dos pesquisados**

| <b>Tipo de Sexo</b> | <b>Nº de Sujeitos por Sexo</b> | <b>Porcentagem %</b> |
|---------------------|--------------------------------|----------------------|
| Masculino           | 03                             | 18,75 %              |
| Feminino            | 13                             | 81,25%               |
| <b>Total</b>        | <b>16</b>                      | <b>100,00%</b>       |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

Nas duas escolas alvo das pesquisas, observou-se que os sujeitos entrevistados foram predominantemente do sexo feminino, o que corresponde

a um índice de 81,25 %. Ao observar os índices referentes ao gênero dos sujeitos, confirmou-se o conhecimento tradicional de que em relação à distribuição por gênero dos atuantes na educação, o percentual feminino é superior, bem como, foi possível avaliar maior interesse dos indivíduos do sexo feminino em participar do estudo.

Na seqüência do estudo foi questionado acerca da faixa etária dos pesquisados sendo que as respostas estão apresentadas na tabela 3:

**Tabela 3: Faixa etária**

| Faixa Etária<br>(Idade em Anos) | Nº de Sujeitos por Faixa Etária | Porcentagem %  |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------|
| 18 – 25                         | 00                              |                |
| 26 – 35                         | 03                              | 18,75%         |
| 36 – 45                         | 07                              | 43,75%         |
| 46 – 55                         | 05                              | 31,25%         |
| 56 – 65                         | 01                              | 6,25%          |
| Mais de 65                      | 00                              |                |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>                       | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

A faixa etária dos entrevistados concentrou-se na idade entre os 26 e 55 anos, o que correspondeu a um percentual de a 75,0% do público total pesquisados.

Ao dar continuidade a pesquisa foi solicitada aos pesquisados a formação acadêmica os quais responderam de acordo com a tabela 4:

**Tabela 4: Formação acadêmica**

| Nível de Formação             | Nº de Sujeitos | Porcentagem %  |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| Ensino Fundamental Incompleto | 03             | 18,75%         |
| Ensino Médio                  | 01             | 6,25%          |
| Graduação                     | 01             | 6,25%          |
| Especialização                | 11             | 68,75%         |
| Mestrado                      | 00             |                |
| <b>Total</b>                  | <b>16</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

Com a coleta de informações junto aos pesquisados foi realizado um levantamento em relação à formação acadêmica, em que foi constatado que todos os sujeitos que atuam diretamente na parte pedagógica, possuem licenciatura e são pós-graduados.

Se a formação acadêmica pode ser avaliada como um componente que favorece o domínio de conteúdos específicos e de formação plural, se espera, em relação ao grupo de profissionais entrevistados, que estes possam trazer nos seus discursos e em suas práticas pedagógicas, elementos que sinalizam para a possibilidade de transitarem dos espaços micro (escola) para os espaços macrosocial (sociedade).

Se a titulação fosse o elemento balizador para a análise dessas práticas, era de se esperar o encontro de melhor simetria no movimento de democratização praticado no interior das duas escolas, mas isto não foi o verificado.

Ao fazer uma análise nas informações e observações coletadas foi possível considerar que a formação acadêmica, apesar de ser questão primordial para uma educação de qualidade, não se constitui como variável exclusiva e determinante para uma prática pedagógica além dos aspectos conteudísticos, sendo necessário que se tenha uma formação que envolva a dimensão política e social da educação.

**Tabela 5: Tempo de serviço na rede municipal e na escola em que trabalha**

| <b>Tempo de serviço na Escola (anos)</b> | <b>Nº de sujeitos por tempo de serviço</b> | <b>Porcentagem%</b> |
|--|--|---------------------|
| 4 a 10 anos                              | 03   | 18,75%              |
| 11 a 15 anos                             | 09   | 56,25%              |
| 16 a 20 anos                             | 03   | 18,75%              |
| 21 a 25 anos                             | 01   | 6,25%               |
| 26 ou mais                               | 00   |                     |
| <b>Total</b>                             | <b>16</b>                                  | <b>100,00%</b>      |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

A questão que solicitou o tempo de serviço na rede municipal e na escola em que atuam os sujeitos da pesquisa situou suas informações na faixa de 11 a 15 anos, o que corresponde a 56,25%.

Observou-se que a maioria dos sujeitos possui mais de onze anos de vínculo na rede municipal e, coincidentemente, na escola em que trabalham. Este longo tempo de permanência na escola poderia ser uma condição para que estes pudessem apresentar maior envolvimento na construção do Projeto Político Pedagógico, bem como interesse e participação no Conselho Escolar.

Não obstante ao longo tempo em que trabalham na mesma instituição, observou-se que os anos de vivência na prática podem ser para alguns experiência de aprimoramento e envolvimento com a profissão e para outros, revela somente sinais de esgotamento e acomodação. O tempo de permanência não influenciou como fator de relação orgânica tanto intra, quanto extra-escolar.

Como ficou evidenciado pela análise do conteúdo, quando se discutiu a forma como a escola trabalha a construção do PPP e, também, a forma de atuação do Conselho Escolar, constatou-se nos discursos dos sujeitos, certa fragilidade na relação escola-conselho.

Outro fato constatado como negativo é que não se observou o envolvimento dos atores escolares na construção do PPP, sobretudo pela superficialidade do conhecimento que os pesquisados expressaram ter do macro ambiente em que a escola está situada.

A solicitação seguinte foi que os pesquisados expressassem a naturalidade, sendo que as respostas permitiram a estrutura da tabela 6:

**Tabela 6: Naturalidade dos pesquisados**

| Nº de sujeito<br>Natural de<br>Rondonópolis | Porcentagem<br>% | Nº de sujeito<br>Natural de outro<br>Município | Porcentagem % | Total          |
|---|------------------|--|---------------|----------------|
| 14  | 87,5%            | 02   | 12,5%         | 16             |
| <b>Total</b>                                |                  |  |               | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

Dentre os dezesseis sujeitos entrevistados um percentual de 87,5% são naturais do Município de Rondonópolis, enquanto que o percentual de sujeitos entrevistados naturais de outros municípios é de somente 12,5%, todavia, todos os indivíduos que apontaram não ser do município fizeram o apontamento de que se encontram há mais de 12 anos em Rondonópolis.

A seguinte questão levantou se os sujeitos da pesquisa possuem residência própria, com as seguintes respostas:

**Tabela 7: Residência própria**

| Tipo de residência | Nº de sujeitos | Porcentagem %  |
|--------------------|----------------|----------------|
| Própria            | 16             | 100,00%        |
| Alugada            | 00             |                |
| Cedida             | 00             |                |
| Outro tipo         | 00             |                |
| <b>Total</b>       | <b>16</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

É relevante observar as respostas do questionário abaixo, considerando que todos os sujeitos entrevistados, isto significa considerar 100,0% do público pesquisado residem em casa própria.

Foi questionado aos sujeitos da pesquisa se os mesmos possuem vínculo empregatício, com as respostas apontadas para a estrutura da tabela 8:

**Tabela 8: Vínculo empregatício**

| Opções       | Nº de Sujeito | Porcentagem %  |
|--------------|---------------|----------------|
| Sim          | 05            | 31,25%         |
| Não          | 11            | 68,75%         |
| <b>Total</b> | <b>16</b>     | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

Dos dezesseis sujeitos entrevistados, um percentual de 31,25% respondeu ter dois vínculos empregatícios e os demais 68,75% comentaram ter apenas um vínculo, que é na rede municipal.

**Tabela 9: Participação no sindicato da categoria**

| Nível de Participação     | Nº de sujeito Participante | Porcentagem %  |
|---------------------------|----------------------------|----------------|
| Participa fortemente      | 01                         | 6,25%          |
| Participa moderadamente   | 03                         | 18,75%         |
| Participa esporadicamente | 06                         | 37,75%         |
| Não Participa             | 06                         | 37,75%         |
| Ignora completamente      | 00                         |                |
| <b>Total</b>              | <b>16</b>                  | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

Dentre os sujeitos entrevistados 37,75%, revelaram participar esporadicamente do sindicato da categoria; 37,75% informaram que não participam e 18,75% participam moderadamente e apenas 6,25% confirmaram participar fortemente.

A partir das informações repassadas é possível considerar que existe inconsistência entre o que concebeu as escolas, quando anunciam a sua missão no Projeto Político Pedagógico e, o que efetivamente expressam os seus atores sobre o sentido e importância da prática social e política para esse processo de transformação da sociedade.

Importante ressaltar que a falta de consciência político-social dos atores da escola e do conselho escolar é um fator que deve ser avaliado como negativo para uma educação de qualidade, democrática e cidadã. Neste ínterim, é relevante considerar como falha dos atores que trabalham direta ou indiretamente na educação a não participação na prática da cidadania, quando não atuam com participação na construção de uma educação democraticamente correta.

### 3.4 Caracterização da Área em Estudo

Como caminho para melhor situar o *locus* em que se realizou a pesquisa de campo, buscou-se contextualizar o Município em estudo, traçando um breve perfil histórico, social, cultural e econômico de Rondonópolis.

De acordo com Tesoro (1993) a formação do “Povoado do Rio Vermelho” teve início em 1902 com a fixação de famílias que migraram de Goiás, Cuiabá e outras regiões do Estado. Assim, no ano de 1915 já existiam setenta famílias na localidade que hoje é Rondonópolis, as quais viviam com certa organização econômica, social e política.

Conforme dados coletados junto a Acir (2007) em 1915, Joaquim da Costa Marques, Presidente de Estado do Mato Grosso, promulgou o Decreto Lei nº 395, que estabelecia uma reserva de 2.000 hectares para o patrimônio da povoação do Rio Vermelho. Esse decreto marcou de forma oficial a existência do povoado, cuja data de fundação (10 de agosto de 1915) foi regulamentada pela Lei Municipal 2.777 de 22 de outubro de 1997.

Em 1918, revela Tesoro (1993) o então deputado, agrimensor e tenente Otávio Pitaluga conclui o projeto de medição, alinhamento e estética da localidade; projeto que no ano de 1948 foi aproveitado pelo engenheiro Domingos de Lima, como base para a edificação do traçado do atual quadrilátero central.

Segundo Tesoro (1993) Pitaluga foi também o responsável pela alteração de nome do povoado Rio Vermelho para Rondonópolis, sendo que no ano de 1918, foi realizada uma homenagem ao Marechal Rondon, que passou a ser considerado o patrono da localidade. Em 1920, Rondonópolis transformou-se em distrito de Santo Antônio do Leveger e comarca de Cuiabá, visto que foi um período de involução na economia do lugar, causada pela exploração de pedras preciosas em outras localidades vizinhas.

Ainda na década de 20, de acordo com o IBGE (2007) o recém criado distrito passou a ter problemas com enchentes, epidemias e desentendimento entre os moradores; sendo que neste mesmo período João Arenas descobriu os garimpos de diamantes na vizinha região de Poxoréu (1924).

Para Tesoro (1993) foi à combinação dos problemas enfrentados no lugarejo e a exploração de pedras preciosas em Poxoréu que ocasionaram um período de despovoamento de Rondonópolis, ao mesmo tempo em que os garimpos projetam o crescimento de Poxoréu que, em 1938, foi elevado à categoria de Município. Devido a proximidade física, Rondonópolis foi incluído como distrito de Poxoréu, por intermédio da Lei Estadual nº 218 de 1938.

Sendo que, entre os anos de 1930 a meados de 1947 Rondonópolis permanece despovoado.

As informações históricas coletadas junto a Acir (2007) apontam para o fato de que em 1947 Rondonópolis iniciou um novo período de crescimento à medida que foi inserida no contexto capitalista de produção como fronteira agrícola mato-grossense, com resultados econômicos apresentados, os quais geraram a emancipação política datada de 10 de dezembro de 1953.

Com dados coletados junto a Tesoro (1993) observou-se que nas décadas de 50 e 60, o crescimento econômico de Rondonópolis se fundamentou no desenvolvimento do agronegócio, nesse período, destacou-se a força da mão-de-obra de migrantes mato-grossenses, nordestinos, paulistas, mineiros, japoneses e libaneses.

Na década de 70, conforme dados coletados junto a Acir (2007) houve um processo de aceleração da produção agropecuária com destaque para a produção de soja e a modernização do campo, que possibilitou o crescimento da produção e produtividade da cultura da soja, pecuária de corte e do próprio comércio, este último como reflexo do crescimento no campo. Foi nesta mesma década que se iniciou um processo de migração sulista e mecanização da produção agrícola.

Na década de 80, conforme informações coletadas junto a Acir (2007) Rondonópolis passa a ser pólo econômico da região e foi classificado como segundo município do Estado em importância econômica, demográfica e urbana. Já na década de 90, Rondonópolis projeta-se como “A Capital Nacional do Agronegócio”, sendo que houve um significativo crescimento do setor agroindustrial, que possibilitou o surgimento de eventos econômicos como é o caso da Exposul e da Agrishow Cerrado.

Atualmente, decorridos mais de cinco décadas de emancipação política, Rondonópolis de acordo com o IBGE (2007) apresenta uma população de 180 mil habitantes, sendo conhecida em todo o país pela fertilidade de suas terras e pela logística privilegiada de localização, no entroncamento das Rodovias BR 163 e BR 364, que ligam as regiões Norte e Sul do país. Por estes fatores, o município é considerado como o “portal da Amazônia”, bem como é a “porta” de entrada para o pantanal mato-grossense.

Ainda hoje a posição geográfica estratégica de acordo com Acir (2007) tem contribuído para o crescimento econômico de Rondonópolis, logística que chama a atenção de muitos investidores (brasileiros e estrangeiros) para as oportunidades de expansão de seus empreendimentos, com especial atenção para o agronegócio, com destaque para a cultura de soja, algodão e produtos primários em geral, bem como a pecuária de corte e leiteira.

### **3.5 Situando o *Locus* da Pesquisa**

O universo da pesquisa foram duas escolas públicas municipais de ensino fundamental, sob a administração municipal, que possuem gestores eleitos, conforme os princípios da gestão democrática, bem como gestores que nela atuam e demais segmentos escolares, que apontam para uma escola com bases democráticas.

É possível justificar a opção pela escola pública da rede municipal, primeiramente, pela preocupação com a construção de um espaço escolar em que possa ser exercida a democracia, com uma atuação consciente de seus gestores, fatores estes que possibilitem o desenvolvimento de processos democráticos que favoreçam uma educação de qualidade<sup>8</sup>.

O segundo motivo que levou a escolha das escolas alvo foi o fato de que todas as atividades profissionais da pesquisadora foram desenvolvidas no âmbito da escola pública municipal, bem como os conhecimentos obtidos no campo da gestão educacional por mais de nove anos na mesma rede de ensino.

E, finalmente, a acessibilidade que as instituições e os atores a serem pesquisados demonstraram, foi o terceiro motivo que ocasionou a escolha das escolas avaliadas.

A intenção desse estudo não foi apontar solução, mas contribuir com reflexões pertinentes ao tema abordado, por sua relevância no contexto da

---

<sup>8</sup> Compreendo educação de qualidade como aquela que fornece a todos os alunos a oportunidade de adquirir competências e habilidades necessárias para tornarem-se uma pessoa autônoma e participante, com pensamento crítico, criativo e produtivo na sociedade.

educação, como, por exemplo, o papel do gestor escolar na construção do processo democrático no interior da escola, sem, contudo, depositar na escola democrática a redenção para os problemas sociais. Todavia, considera-se a gestão democrática como estratégica nos marcos das mudanças necessárias que precisam ser implementadas para um projeto de uma sociedade emancipatória em que a desigualdade seja reduzida e o processo de cidadania concretizado.

No campo educacional, quanto ao atendimento escolar, o destaque pode ser considerado em relação ao processo de universalização do acesso da população rondonopolitana de 6 a 14 anos ao ensino fundamental, bem como, no que se refere ao acesso das crianças de 4 a 5 anos a educação infantil.

A Rede Pública Municipal de Ensino de Rondonópolis foi instituída a partir da Lei nº 121 de 20 de Março de 1963, a qual determinou a criação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, que de acordo com a própria Secretaria (2007) esta atende um total de 17.720 alunos, com 16.227 da zona urbana e 1.493 da zona rural.

Também de acordo com os dados coletados junto a Secretaria Municipal de Educação e Cultura (2007) do total de 17.720 alunos: 11.238 se encontram no Ensino Fundamental; 5.070 na Educação infantil e 1.412 alunos que se encontram na Educação de Jovens e Adultos. Sobre as escolas municipais estas mantêm em seu quadro docente, 827 professores, sendo 70,8% efetivos e 29,2% contratados.

Ainda de acordo com dados coletados junto ao Portal da Prefeitura Municipal de Rondonópolis (2008) o município se destaca de forma significativa na área educacional. Recentemente, o Ministério da Educação/MEC realizou uma pesquisa que permitiu coletar informações de que Rondonópolis se encontra entre as 37 cidades brasileiras com boas práticas na educação.

Ainda de acordo com as informações coletadas junto ao Portal da Prefeitura Municipal de Rondonópolis (2008) o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) no Município cresceu de 4.2 para 4.5, considerado um dos maiores do Estado de Mato Grosso.

Em consonância com a orientação do MEC, a partir do aumento do Ideb, existe um processo de ampliação das possibilidades de mobilização da sociedade em favor da melhoria da qualidade da educação, posto que este índice é comparável nacionalmente e expressa em valores os resultados mais relevantes conquistados na educação, no aprendizagem e fluxo.

No ano de 2005, de acordo com dados coletados junto ao Portal da Secretaria de Educação e Cultura de Rondonópolis (2008), 5 (cinco) escolas municipais, foram destaques entre as 40 (quarenta) primeiras no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, do MEC em nível de Brasil, destacando a importância da qualidade das escolas municipais do Município.

### **3.6 O Atendimento Escolar**

A rede municipal de ensino de Rondonópolis, conta com 35 (trinta e cinco) Escolas Municipais, sendo que em torno de 45% atendem a educação infantil de 4 a 5 anos de idade e ensino fundamental para os anos iniciais, e as demais atendem somente os anos iniciais e finais do ensino fundamental, existem também algumas instituições que atendem somente os anos iniciais, 4 EMEIS (Escola Municipal de Educação Infantil – atende crianças de 4 a 5 anos de idade) e 9 UMEIS (Unidade Municipal de Educação Infantil – atende crianças de 0 a 3 anos e 11 meses).

Das 35 (trinta e cinco) escolas que atende o ensino fundamental, 24 (vinte e quatro) estão localizadas na zona urbana e 11 (onze) na zona rural. Dentre as escolas da zona urbana, 19 (dezenove) escolas têm diretor eleito conforme os princípios da gestão democrática, previstos na Constituição Federal de 1988, no capítulo III, artigo 206, § VI, LDB e na Lei Municipal nº. 2.978 de 24 de setembro de 1998.

Importante ressaltar que cinco escolas não têm gestor, devido ao fato de que não preenchem os requisitos e características previstas na Lei Municipal Nº. 2.978 de 24 de setembro de 1998, a qual regulamenta a eleição para diretor.

Das 11 (onze) escolas da zona rural, 05 (cinco) têm gestor eleito, conforme a lei acima mencionada e as outras 06 (seis) não possuem, pelo motivo descrito acima, para as da zona urbana que também não possuem gestor. As Escolas que não possuem diretores eleitos são administradas pelos coordenadores da Secretaria Municipal de Educação.

É relevante considerar que a seleção de duas escolas para o desenvolvimento do estudo da gestão democrática, dentro do universo que constitui a rede pública municipal de ensino de Rondonópolis – MT, não se constitui uma tarefa fácil. A extensão da rede e a diversidade de realidades educacionais abrem um leque de possibilidades, mas diante da necessidade de limitação do *locus* da pesquisa, foi optado por conversas informais com profissionais da Secretaria Municipal de Educação, entre estes a chefe do departamento de ensino e coordenadoras pedagógicas, bem como foi buscado informações junto ao presidente da Associação dos Diretores das Escolas Municipais de Rondonópolis, todavia o critério final foi a acessibilidade.

Para que as conversas, tanto com representantes da SME<sup>9</sup>, quanto com o presidente da ADESMUR<sup>10</sup>, contribuíssem para a seleção das escolas pretendidas, para o desenvolvimento da pesquisa, foi solicitado para ambos os segmentos, a indicação de duas escolas que contemplassem os seguintes aspectos:

- Escolas localizadas na Zona Urbana,
- Escolas que atenda o Ensino Fundamental;
- Escolas que podem ser consideradas referências no desenvolvimento de práticas de gestão democrática;
- Escolas mais antigas em termos de gestão democrática;
- Escolas nas quais o Gestor é visto como mais democrático;
- Escolas que apresentam um trabalho participativo;
- Escolas que possuem um conselho escolar atuante e que envolve a comunidade nas atividades escolares.

---

<sup>9</sup> Secretaria Municipal de Educação

<sup>10</sup> Associação dos Diretores Municipais de Rondonópolis

Por último, como critério para avaliação da gestão dessas escolas, foi considerado o volume de procura dos pais e alunos para esses estabelecimentos de Ensino, ou seja, as escolas mais procuradas.

Depois de realizar um processo de reflexão avaliativa de cada unidade escolar, seguindo como parâmetro os aspectos levantados inicialmente, foram contatadas as instituições.

Para que fosse possível definir em quais escolas a pesquisa se desenvolveria, foi tomada a decisão de proceder à escolha por meio de sorteio. Para isso, foram agrupadas seis escolas dentre as indicadas, que apresentaram algumas características básicas em comum e que de alguma forma pudessem ser consideradas fatores facilitadores para o desenvolvimento desse trabalho, como é o caso da acessibilidade e disponibilidade em fazer parte do estudo.

As características básicas consideradas para proceder ao sorteio foram: Escolas mais próximas e de fácil acesso e aquelas que apresentaram porte e estruturas similares. Desta forma, ficaram definidas as escolas abaixo descritas como espaço para efetivação da nossa pesquisa:

1 - Escola "A" localizada na Rua Wesley dos Santos, s/nº no Jardim das Flores, criada a partir do Decreto nº1426 de 14 de setembro de 1982, conforme autorização nº. 064/A. A escola funciona nos dois turnos, matutino e vespertino com o ensino fundamental, atendendo 358 (trezentos e cinquenta e oito) alunos, em anos iniciais e finais. Trabalha com um quadro de 23 (vinte e três) professores; 17 (dezessete) funcionários; 02 (duas) coordenadoras pedagógicas; 01 (uma) secretária; 01 (uma) agente administrativa; 08 (oito) auxiliares de serviços diversos; 02 vigilantes e 01 (um) gestor.

As turmas são constituídas, em média de 25 a 35 alunos, mas as turmas de primeira e segunda fase são menores, em alguns casos com apenas 15 alunos.

A estrutura física da escola é adequada, com salas de aulas devidamente pintadas e muito bem cuidadas, banheiros limpos, sem

“pichações”. A escola possui uma quadra de esportes coberta e garagem coberta para os veículos dos funcionários.

Com relação à segurança, o imóvel é todo murado, contando com um porteiro eletrônico e um funcionário responsável pela vigilância do portão principal, sendo a função deste último permitir a entrada apenas de pessoas que informem sobre o seu objetivo no local, após saber o motivo que levou a pessoa até a instituição esta é encaminhada pelo próprio funcionário, ao setor competente (segundo os funcionários da Escola, esse cuidado é para evitar que entre alguém mal intencionado para perturbar a ordem dos trabalhos escolares).

No que se refere à população da Escola, está descrita no Projeto Político Pedagógico, no item caracterização da população escolar, da seguinte forma:

Através do levantamento estatístico, constatou-se que o nível sócio-econômico-cultural da população é considerada como pertencentes a classe baixa, onde a minoria possui um salário mínimo fixo. As mulheres trabalham quase todas são domésticas no centro da cidade e os homens em sua maioria são prestadores de serviços rurais e quase sempre estão fora de casa, ou aventuram nos movimentos sem terra. Grande parte da população sobrevive dos programas do governo federal.

A carência econômica, a estrutura familiar e a falta de participação efetiva de alguns pais na vida escolar dos filhos têm causado uma constante preocupação por parte dos educadores em promover meios de possibilitar às crianças, jovens e adultos condições de crescimento pessoal, profissional, enfim, um crescimento enquanto cidadão digno de seus direitos. Quanto à religião, há uma miscigenação, onde a católica é a religião predominante.

Por meio das observações e das entrevistas realizadas na Escola, percebeu-se que a descrição da clientela relatada no PPP, caracteriza de fato, a clientela da escola.

A missão da referida instituição, conforme consta no PPP é “formar o cidadão crítico e capaz de crescer intelectualmente, para enfrentar com segurança e convicção a sociedade em que está inserido”. A educação é entendida como emancipadora para todos, considerando a importância de que o conhecimento tenha de fato significado para a vida.

Observou-se ser comum, ao final de cada turno, a permanência de grupos de mães no portão da escola que, as quais enquanto aguardam o horário da saída dos filhos, conversam entre si. Esse fato sugere que, por se encontrarem diariamente no espaço da escola, estabelece-se entre estas mães certo convívio social, o que, em última instância, apresenta-se como um momento de compartilhamento de idéias e troca de experiências, informações.

Vale ressaltar que existe uma determinação da gestão da escola no sentido de que estes pais aguardem a saída dos filhos no portão da escola, e não seja permitida sua entrada até que toque o sinal para a saída. Segundo a equipe pedagógica da escola, se este limite não for rígido, os pais se acham no direito de entrar nas salas de aula e fazer diferentes solicitações aos professores, muitas vezes interrompendo a aula e prejudicando o andamento das atividades.

Percebe-se também um cuidado especial com a manutenção na estrutura física da escola, seja por parte dos alunos ou da comunidade, isto foi observado por avaliar a escola com bom estado de conservação.

Conforme foi possível observar em conversas com os pais na saída da escola, a comunidade, em sua maioria, tem um grande respeito pelo trabalho da escola e percebe a mesma como um bem coletivo, por isso o cuidado com a parte física.

2 - Escola "B", localizada na Rua Rondonópolis, s/nº no Bairro Jardim Itapuã. Criada por meio do Decreto nº. 2082/87 de 14 de Março de 1987, conforme autorização nº. 064/A. A escola funciona nos três turnos, matutino, vespertino e noturno, atendendo 368 (trezentos e sessenta e oito) alunos nos anos iniciais e finais do ensino fundamental.

A escola trabalha com um quadro de 26 (vinte e seis) professores; 16 (dezesseis) funcionários; 03 (três) coordenadoras pedagógicas; 01 (uma) secretária; 01 (uma) agente administrativa; 08 (oito) auxiliares de serviços diversos; 02 (dois) vigilantes e 01 (um) diretor (gestor).

As turmas são constituídas, em média de 25 a 35 alunos. As turmas de primeira e segunda fase são formadas com um número de alunos de até no máximo 25 alunos.

A estrutura física da escola é adequada, com salas de aulas devidamente pintadas e bem cuidadas, banheiros limpos, também não apresentando “pichações” como foi o caso da Escola “A”.

No caso da Escola “B” esta possui uma quadra de esportes coberta, garagem coberta para os veículos dos funcionários. Com relação à segurança, o imóvel é todo murado, contando com um portão eletrônico e um funcionário responsável pela vigilância do portão principal, sendo a função deste último é a mesma do funcionário da Escola “A”.

No que se refere à população da Escola, está descrita no Projeto Político Pedagógico da Escola, no item caracterização da população escolar, as seguintes informações:

Através do levantamento estatístico, constatou-se que o nível sócio-econômico-cultural da população escolar encontra-se classificada como média.

A renda familiar consta entre 2 a 3 salários, onde tem-se profissões diversas, sendo as predominantes de pedreiro e funcionários públicos.

Consta-se que na maioria das famílias, a única renda vem da parte do pai, sendo que a mulher ainda continua em casa, somente com os afazeres domésticos. As poucas que trabalham fora são vendedoras ou diaristas, ganhando salário mínimo. A maioria possui casa própria. Praticamente todos possuem televisão e rádio. Os que não possuem são por motivos religiosos. Poucos possuem carro, sendo a minoria possuidora de um veículo de quatro rodas, porém a maioria possui algum tipo de moto.

Observa-se que a religião predominante é a católica, seguida da evangélica, sendo a maioria freqüentador assíduo desta. Temos muitos casos de crianças que não moram com os pais e que não tem o acompanhamento familiar devido. Geralmente, em caso dos pais trabalharem, os alunos permanecem com os avós, irmãos, tios, creches ou mesmo sozinhos. Devido à faixa etária dos alunos serem de 5 a 15 anos, a maioria não trabalha, poucos participam de outras atividades, tendo como brincadeiras diversas; jogar bola, assistir televisão, ouvir músicas, empinar pipa, entre outras.

Por intermédio das observações e entrevistas realizadas na Escola “B”, constatou-se que a descrição da clientela relatada no PPP, caracteriza de fato, a clientela da escola.

Foi possível constatar que a maioria dos alunos pertence à classe média, estando dentro de sua faixa etária correta, de acordo com a fase que estão cursando, bem como, a maioria reside em casas nas proximidades da

escola, sendo que as mães acompanham os filhos pequenos na entrada e saída da escola.

A Escola “B” tem como missão no PPP “proporcionar um ensino de qualidade, garantindo a permanência e o acesso dos alunos na escola”. Tem como objetivo, elevar o índice de aproveitamento escolar dos alunos com qualidade; dinamizar a gestão participativa de processos e melhorar os aspectos físicos da escola, buscando transformar em uma escola atrativa e prazerosa para todos.

Assim como na Escola “A”, observou-se ser comum, ao final de cada turno, a permanência de grupos de mães no portão da Escola que, enquanto aguardam o horário da saída dos filhos, fazem seu lado social a partir de conversas. Esse fato sugere que, que este encontro diário pode estabelecer um convívio que permita desenvolver maior interesse pelo compartilhamento de idéias e troca de experiências e informações, que possam melhorar a qualidade do ambiente e da educação oferecida pela escola.

Da mesma forma que na Escola “A” existe a determinação da gestão no sentido de que os pais aguardem a saída dos filhos no portão da escola, e não seja permitida sua entrada até que toque o sinal para saída. O motivo apresentado pela equipe pedagógica da Escola “B” foi o mesmo que a Escola “A”.

Outro fator constatado é que a escola é bem cuidada e que todos os atores que ali se encontram, desde os gestores até os funcionários, buscam manter limpa e organizada a instituição, porém não se percebe isso por parte dos alunos e nem da comunidade, apesar da escola se apresentar bem mais aberta à comunidade do que antes.

Conforme se pode observar em conversas com os pais na saída da Escola, a comunidade, em sua grande maioria, tem uma grande admiração pelo desempenho do trabalho do gestor, o que demonstrou a aceitação por parte da comunidade em relação a este tipo de gestão.

## **CAPÍTULO IV**

# **4 RESULTADO E ANÁLISE COMPREENSIVA DOS DADOS COLETADOS**

*Se, na verdade, o sonho que nos anima é democrático e solidário, não é falando aos outros, de cima para baixo, sobretudo, como se fôssemos os portadores da verdade a ser transmitida aos demais, que aprendemos a escutar, mas é escutando que aprendemos a falar com eles.*

Freire

### **4.1 Resultado e Análise Compreensiva das Entrevistas**

No momento em que se executa um processo de análise no dia-a-dia de uma escola e se avalia o papel do gestor em uma perspectiva democrática, se percebe a importância da atuação deste profissional na determinação de fatores estruturais relevantes que envolvem o sistema social/educacional no âmbito interno das escolas.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar a atuação do gestor no cotidiano escolar avaliando seu papel enquanto mediador, pedagogo e administrador, o qual tem como objeto de gestão a edificação de uma escola democrática com relações voltadas para a construção de processos democráticos.

Ao considerar que a escola constitui um ambiente em que se busca de forma sistemática e organizada a incorporação do conhecimento, analisou-se a importância do papel do gestor de escola, para a contribuição de uma educação em que a qualidade e a democracia sejam suas principais especificidades.

Importa considerar que a boa qualidade do trabalho escolar não depende somente das atividades do gestor, mas pressupõe a participação e comprometimento de alunos, professores, funcionários e comunidade na vida escolar. No entanto, há que se considerar que a atuação do gestor tem papel determinante para a construção de um clima harmonioso nas escolas.

Com o desenvolvimento dos estudos (teóricos e de campo) observou-se que na atualidade existe a ocorrência de um contínuo fenômeno em relação a participação da escola na comunidade e da comunidade na vida cotidiana da comunidade em que se encontra inserida, existindo assim, uma troca de saberes e conhecimentos que beneficiam a todos, na construção de um mundo melhor e mais humano.

Entende-se que um dos fatores que demonstram a viabilidade na participação da comunidade em relação ao conteúdo é o fato de que se estes são elaborados por especialistas que compõem um grupo elitizado da sociedade, não se tornam aplicáveis para as escolas de classes sociais menos favorecidas. Dessa forma, os representantes do grupo do CE precisam ter vontade política de adaptar o conteúdo para a realidade da escola.

Outras formas de participação que poderiam proporcionar melhoria no processo educacional seriam as adaptações no calendário, nos horários e trabalhos práticos com a participação da comunidade, bem como, da relevante e decisiva inclusão e integração CE como órgão de qualificação do contexto educativo da escola para expressar a autonomia e participação de todos.

Neste sentido, entende-se que existe coerência com o novo paradigma de educação quando o poder decisório é fundamentado em conselhos escolares deliberativos e consultivos, visto que as decisões democráticas passam a construir uma escola que compreende a responsabilidade na edificação de uma escola participativa e democrática para as gerações futuras.

Importante se faz ressaltar que no decorrer deste estudo a partir de leituras sobre a gestão democrática nas escolas públicas e o entendimento crítico acerca do papel do gestor, foi possível identificar o valor desta escola democrática. Ponderou-se sobre as questões que interferem direta e indiretamente para a realização desta forma de educação, partindo do princípio de que os gestores necessitam trabalhar com os CEs, fortalecer a autonomia e o PPP para alcançar os resultados esperados de qualidade na educação democrática.

Não obstante a esta avaliação, o presente estudo considerou como fatores relevantes as duas categorias suleadores de uma educação realmente democrática, quais sejam: a autonomia e a autonomia/Participação: CE e PPP.

Ressalta-se que para a melhor compreensão acerca dos resultados aqui apresentados se faz relevante considerar o modelo de análise, com o resumo das categorias e concepções realizadas, conforme se apresenta na tabela 10:

**Tabela 10: Modelo de análise: resumo das categorias e concepções a serem analisadas**

| BLOCO                                      | CATEGORIAS  | PARÂMETROS  | CONCEITOS   |
|--|---|---|---|
| 1. Configuração do Papel do Gestor Escolar | A- Autonomia  | A- Concepção dos segmentos internos da escola.                                  | - Razoável<br>- Relativa<br>- Financeira  |
|  |   | B- Concepção dos membros do Conselho Escolar.<br>C- Concepção do Gestor Escolar | - Organizacional<br>- Cumprimento de Dever<br>- Representativa<br>- Passiva<br>- Falta de Conhecimento. |
| 2. Configuração do Papel do Gestor Escolar | B- Autonomia / Participação: Conselho Escolar e Projeto Político e Pedagógico | A- Concepção dos segmentos internos da escola                                   | - Burocrático<br>- Centralizado<br>- Coletividade   |
|  |   | B- Concepção dos Membros do Conselho  | - Colaboração<br>- Tempo  |

Fonte: Pesquisa desenvolvida nos meses de fevereiro a abril de 2008

### **a) Concepção dos segmentos internos da escola quanto à autonomia**

A ampliação da autonomia que envolve o contexto da escola pública é um fato real, com a implantação da gestão democrática para todos os sujeitos entrevistados, porém com conhecimento e entendimento distante do sentido da autonomia considerada no desenvolvimento desse estudo.

Silva Júnior (1998) avalia a autonomia como processo de construção e conquista da escola de acordo com os anseios da comunidade em que se encontra inserida. Neste sentido, considera-se que esta representa a possibilidade de confronto ao poder dominante e as determinações hierárquicas que podem desarmonizar as boas relações no convívio social. Nesta perspectiva a autonomia ocorre a partir da conquista dos seres humanos

em compreender a prioridade da coletividade em relação à organização da escola nos aspectos administrativo, pedagógico e financeiro.

Embora, quase a totalidade dos entrevistados considere que atualmente o gestor escolar tem maior autonomia na gestão e que este fato tem favorecido muito o desenvolvimento das práticas pedagógicas, ao serem questionados especificamente em quais áreas o gestor da escola deveria ter mais autonomia, as declarações foram diversificadas.

Alguns sujeitos da pesquisa consideram que a autonomia do gestor se limita às questões relacionadas ao acompanhamento pedagógico e no âmbito técnico-administrativo, enquanto outros consideram que o gestor possui autonomia, porém limitada pela configuração hierárquica do próprio sistema de ensino ou, ainda, fica estagnada nas questões financeiras da escola. Por fim, outros pesquisados ainda declararam que não perceberam uma autonomia efetiva na atuação do gestor, uma vez que suas decisões são reguladas a partir das orientações repassadas pelos órgãos superiores, principalmente pela SME (Secretaria Municipal de Educação). Os depoimentos<sup>11</sup> abaixo conduzem a uma análise reflexiva nesse sentido.

*Bem, eu penso que hoje o gestor tem autonomia, quase em tudo que acontece no interior da escola, mas se a SME, deixassem a Escola caminhar com suas próprias pernas, as coisas fluíam melhor na Escola. As coisas que eu falo, é tudo, decisão se ciclo ou ensino, decisão de horários das atividades da escola, horário de reforço e educação física, calendário escola... (Depoimento representante segmento interno C2).*

*O gestor deveria ter mais autonomia, principalmente na elaboração do calendário escolar, na aplicação dos recursos financeiros, nos planejamentos das datas comemorativas, aplicação ou não de provas escritas aos alunos. (depoimento representante segmento interno C1).*

Na perspectiva das informações, os pesquisados consideraram que embora o nível de autonomia venha se ampliando nos últimos anos, ainda existem limitações para que a escola possa atuar de forma mais autônoma nas decisões de seus problemas internos.

---

<sup>11</sup> Optou-se por colocar os depoimentos/declarações dos sujeitos entrevistados em itálico, para diferenciar das citações.

Não obstante a esta realidade, não se pode esquecer que a questão da autonomia escolar e de seu desdobramento num PPP é um problema, característico da escola pública e, por isso, a mesma está sempre sujeita a interferências de órgãos externos responsáveis pela organização, administração e controle da rede escolar. Essa situação não é, em si, negativa, mas, freqüentemente acaba sendo, porque órgãos centrais, com maior ou menor amplitude, tendem a desconhecer a peculiaridade de distintas situações escolares e decidem como se todas as unidades fossem idênticas ou muito semelhantes.

Vale ressaltar, porém, que a autonomia não deve significar ausência de leis, normas e regras ou a idéia de que a escola tenha poder total sobre suas decisões. Significa sim, a possibilidade de a escola ser o centro das decisões, traçando seus rumos, buscando seus caminhos, criar condições de vir a ser o que se pretende, dentro dos parâmetros gerais da rede municipal de ensino.

De acordo com a visão de autonomia deste estudo, em que o termo é entendido como capacidade de as escolas traduzirem e construírem suas alternativas, fundadas em suas reflexões e leitura de sua realidade, sistematizadas no PPP, os membros da escola não têm clareza desta questão, e a escola não atingiu sua real autonomia.

Com a autonomia, a escola torna-se o centro das decisões, ao mesmo tempo em que assume a responsabilidade por essas decisões e se torna capaz de conquistar sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira, definidos em seu conjunto com a comunidade interna e externa, as prioridades de sua atuação.

Observou-se também, o conformismo, talvez devido à falta de conhecimento do grau de importância que a escola tem em construir e exercer sua própria autonomia.

*Do jeito que ta, está bom, o gestor resolve tudo na escola, com muita rapidez. (Depoimento representante do segmento F1).*

*HÁ! Eu acho que desse jeito não precisa melhorar nada, o gestor tem conseguido resolver todos os problemas sem grande esforço, as coisas tem caminhado muito bem nessa Escola. (Depoimento representante do segmento A1)*

*O gestor tem a autonomia suficiente para desenvolver um trabalho bom, como essa Escola precisa, o que falta mesmo é dinheiro para a Escola resolver os problemas e mais gente para trabalhar. (Depoimento representante do segmento F2).*

Essas declarações indicam que o gestor detém e trabalha com um nível razoável de autonomia, porém isso não é totalmente verdadeiro, pois como se avaliará no próximo tópico, na concepção do gestor a autonomia escolar ainda é bastante limitada.

Nas entrevistas, observou-se que a maioria dos sujeitos, especialmente no segmento interno da Escola, está atenta ao movimento político que envolve a gestão da escola e percebem-no no contexto da gestão do sistema de ensino, apesar de demonstrar conformismo com a forma como o gestor conduz o processo democrático no interior da escola.

Nesse movimento político educacional mais amplo, em que alguns sujeitos situam a gestão da escola, os sujeitos da pesquisa denunciam a concepção ideológica que permeia a gestão escolar:

*Atualmente, até mesmo a escola municipal (escola pública) é considerada uma empresa. O que difere, é que, o ensinar é a educação, sua finalidade, que é realmente a educação, a formação das pessoas enquanto cidadãos, ou seja, o conhecimento. (C1)*

E nesse contexto situa a função do gestor:

*Toda empresa necessita de administração, de uma liderança forte, democrática, transparente que, aberta à equipe, convoca a todos e dá o tom final. (C1)*

Veja-se que mesmo partindo do entendimento de que a gestão da escola está pautada nas características da administração empresarial, reconhece-se a necessidade de uma postura de liderança, aberta à comunidade e a toda à escola, que se supõe democrática, portanto, com capacidade de reunir o grupo em assembléia. Dessa forma, superaria a visão gerencial da empresa capitalista, (visão de gestão alicerçada na teoria da administração) uma vez que, uma assembléia tem o poder de deliberar, aprovar ou não, encaminhamentos e outros, em benefício de todos.

Esses mesmos sujeitos dizem que o gestor deve ser:

*Político, porque senão ele não consegue caminhar com o grupo e encaminhar os processos da Escolar. Mas, uma política saudável, um político onde exista uma conversação, onde o grupo tome as decisões em conjunto, sem nenhuma politicagem. (Segmento interno Escola "A")*

Neste sentido, reafirmam o distanciamento de uma gestão empresarial para uma gestão escolar. Considerando que o gestor da escola deve ter um conhecimento político e social mais elevado, devido à necessidade de humanização e participação para a construção de uma escola democrática.

Ao analisar os depoimentos a respeito das características de um bom gestor, todos os entrevistados foram unânimes em declarem que um bom gestor tem seu papel sempre pautado, acima de tudo, na capacidade de liderança, a qual foi insistentemente requerida e reafirmada, como se demonstra a seguir:

- ✓ *O gestor é o alicerce, ele que dá a base para os trabalhos da escola.*
- ✓ *Precisa ter sensibilidade, saber ouvir, discernir, unir, animar, incentivar, entusiasmar, recomeçar todo dia, enfim liderar o trabalho educativo, precisa estar preparado e mostrar competência no exercício do seu papel.*
- ✓ *Ele tem que ser líder, dinâmico, aberto para conversação, a sugestões, porque senão a escola não caminha.*
- ✓ *Gestor tem que ser um líder nato, ele tem que ser ao mesmo tempo democrático.*
- ✓ *Ser uma pessoa com quem se possa conversar, que qualquer um possa chegar e conversar, mas conversar mesmo, não trocar duas ou três palavras! Uma pessoa aberta ao diálogo. Eu acho que isso é o principal: o bom relacionamento aberto ao diálogo e ter aquela visão, enxergar a parte estrutural, mas enxergar também o pedagógico e ter essa visão mais ampla!*
- ✓ *Cada setor tem suas atividades definidas, mas precisa de uma direção e vice-versa, para administrar a escola.*
- ✓ *Eu acredito que tem que ter alguém para coordenar, se não tiver alguém para tomar frente, onde muita gente manda, sem ninguém para coordenar, ser a cabeça mesmo, eu acho que não dá certo: as coisas não andam.*
- ✓ *É aquela pessoa sincera, verdadeira, que age com transparência, que não mente e não tem predileções.*
- ✓ *É aquele que cumpre com as suas obrigações e sabe liderar o grupo.*
- ✓ *É aquele sujeito que sabe agir com autonomia, lidera o grupo com respeito e profissionalismo.*
- ✓ *Hoje a gestão da escola é um trabalho muito amplo, então eu vejo poucos profissionais que poderiam organizar essa atividade, porque ela envolve desde um trabalho profissional, uma*

- competência, mas ao mesmo tempo liderança, (...) e é isso que está faltando hoje na maior parte dos gestores: uma liderança.*
- ✓ *Gestor seria aquela base para encaminhar as coisas, não que seria aquela pessoa autoritária, para dizer o que deveria ser feito, mas tem que ser a cabeça das coisas, porque se fosse tudo jogado, cada um faz o que quer, (...) as coisas não caminhariam bem.*
  - ✓ *Gestor tem que ter sinceridade, responsabilidade, pontualidade e apoio. (...) ser uma pessoa bem humorada, porque está convivendo com pessoas e se você não é humano, você não transmite segurança para sua equipe, nada vai bem. Eu acho que para um ambiente ir bem, primeiro você tem que ter segurança naquilo que você está fazendo.*
  - ✓ *A maior característica de um bom gestor é ser democrático.*
  - ✓ *Bom gestor traz a paz, o bem estar para todos na escola e não age com autoritarismo.*
  - ✓ *Não impõe as coisas a ninguém.*
  - ✓ *É aquele que sabe ouvir, avaliar, decidir pelo que é melhor para o coletivo da Escola, e não para um determinado grupo.*
  - ✓ *É aquele que prioriza o pedagógico.*

Observou-se com os estudos e pesquisas que a função de liderança do gestor requerida pelos membros da escola pauta-se, primordialmente, em características sociológicas com base no relacionamento humana ficando longe a reivindicação de uma função política e pedagógica. É até intrigante essa insistência de um gestor líder, uma vez que nas escolas municipais de Rondonópolis, o gestor é eleito pela comunidade escolar interna e externa. Essa forma de escolha do gestor supõe que, alguém que é eleito para assumir a gestão tem certa liderança na escola.

Desse modo, se identificou pelo menos, duas tendências. Uma delas pode ser a de conformação com o sistema de gestão da escola, aceitando a liderança e administração de conflitos como a única forma possível para administrar a escola. Esse argumento, em parte, parece se sustentar diante da unanimidade dos profissionais da escola ao requisitarem como papel do gestor a liderança da escola, isolando-a de seu significado político-ideológico.

Nesse sentido, Lück (2001, p.35) diz que liderança é: “A dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletiva”.

Ainda para Lück (2001, p.35) “A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”.

Segundo Lück et al. (2005, p.34):

É um grande desafio para o gestor escolar atuar como líder e desenvolver formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, mas isto é indispensável. Algumas das importantes e atuais funções do gestor escolar são prever e se antecipar às mudanças, assim, o gestor deve saber ir além e intuir as mudanças, aprender a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios. Sendo assim, o gestor para liderar as mudanças e implantá-las deve ter a consciência da existência de riscos para que assim possa evitar possíveis erros, por meio de um planejamento bem elaborado e participativo. No entanto, os erros e acertos do passado podem ser fundamentais para direcionar as decisões futuras.

Neste sentido, é relevante que a liderança do gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola. No entanto, algumas qualidades impostas a essa liderança, requerida ao gestor pelos entrevistados, permitem visualizar outra tendência que é a necessidade de superar a forma de gestão/liderança que está posta no dia-a-dia:

*Liderar o trabalho educativo; tem que ser uma pessoa preparada, ser democrático; enxergar toda a estrutura do processo educativo, a parte estrutural mesmo, mas enxergar também o pedagógico, e em outras falas como, eu até sinto que o gestor gostaria de participar mais das decisões pedagógicas; o gestor ainda tem que ficar muito nessa questão burocrática; tem que ter um conhecimento geral, precisa se envolver mais com o pedagógico do que com a parte burocrática, o ideal seria que ele participasse das ações pedagógicas da escola. (Depoimento Representante segmento de C2)*

Apesar de não estar evidenciado o grau de mudança que se requer ao papel do gestor, supõe a necessidade de algo mais do que o ato de gerenciar os problemas diários e as propostas do sistema. Supõe uma liderança pautada num projeto que atenda aos reais interesses do grupo de profissionais que compõem a escola. Porém, observou-se que, de fato se requer uma formação diferenciada ao gestor, porque não há clareza quanto ao projeto da escola ou como deve ser constituído este projeto. Dessa forma, é mais confortável transferir a responsabilidade para aquele que representa a autoridade dentro da escola (ao gestor).

Assim, compreende-se que os sujeitos, ao reivindicarem a liderança ao gestor, reafirmam a tendência de superioridade do papel do gestor no quadro das funções da escola.

Não obstante considera-se que a determinação histórica da função e o papel do gestor, produzidos no contexto da organização social e na

sistemática educacional, política e econômica, vão sendo legitimadas e reafirmadas por todos os membros que compõem e atuam na escola, em razão do não entendimento crítico do projeto educacional por eles desenvolvido. Essa falta de entendimento que é explicitada no desenvolvimento do trabalho de cada um vai interferir no papel desempenhado pelo gestor da escola.

A respeito da formação do gestor, que não constituiu o foco deste estudo, porém se acreditou ser um ponto reflexivo nessa temática em estudo, uma vez que foi bem destacado pelos gestores, e durante a observação presenciou-se várias discussões e comentários referentes ao assunto por alguns sujeitos e pelos próprios gestores. Quando foram questionados sobre a importância da formação para o gestor, a pesquisa obteve opiniões um tanto diferentes, porém com a mesma intencionalidade.

*É fundamental para o desempenho do trabalho do gestor. A formação ajuda no desenvolvimento de um trabalho com eficiência, ela dá sustentação para enfrentar os problemas no dia a dia da escola. O que falta é tempo para participar das formações oferecidas pela SME (G1).*

*Bom, eu sou historiador, talvez por isso acredito que o curso que fiz não trouxe benefícios para execução das minhas tarefas enquanto gestor, aprendi a ser gestor na prática, quebrando a cabeça, hora errando, hora acertando, às vezes ganhando bronca dos chefes da SME. Hoje já sei bastante como lidar com esses probleminhas do dia a dia. Considero-me um bom "diretor", tanto que se me candidatar, tenho certeza que posso contar com o apoio da maioria, se não de todos. A Secretaria de Educação oferece sempre cursos de formação, mas quase não vou, porque é muito difícil ficar saindo da escola e também porque não tem quase nada de novidade, é sempre a mesma coisa, se torna até cansativo, sem novidade nenhuma. (G2).*

Muito embora o primeiro depoimento tenha sido favorável a formação do gestor, foram registrados os seguintes comentários durante o período de observação, a respeito de uma formação oferecida pela SME para o gestor.

O gestor da Escola "A" lê o ofício recebido da SME e fala à coordenadora:

*Vai acontecer uma formação para o gestor, mas eu não vou, preciso que você vá para representar a Escola. Tenho muita coisa para fazer aqui na Escola nesse período, não vai dar tempo. Estou com a prestação de contas do PDDE para refazer umas planilhas. (Caderno de campo, 04- 03-08).*

O Gestor da Escola “B” lê o mesmo ofício, e comenta o seguinte, com as coordenadoras:

*Alguém de vocês gostaria de ir a uma formação na SME, me representar? É que vai ter uma formação durante três dias, mas eu não vou, porque não tenho tempo para perder. Com tanta coisa para fazer aqui na escola, vou lá ouvir a mesma coisa de sempre, não, não vou, se alguma de vocês se interessarem em participar, me fala até amanhã de manhã. (Caderno de campo, 04-04-08).*

Veja-se que a formação é pouco valorizada e o fator tempo, parece ser decisivo para a não participação, o que evidencia uma falha no contexto que envolve a prática para a construção de uma educação democrática.

Sobre a formação do Gestor escolar, a pesquisadora Lück (2001, p.29) defende a capacitação do gestor como condição prévia à função do gestor e propõe o seu enfoque:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

Compreendeu-se assim, a necessidade de trabalhar a conscientização de todos os atores formadores da escola, em relação a concepção dos segmentos internos quanto a autonomia.

#### **b) Concepção dos Membros do Conselho Escolar, quanto à autonomia**

De acordo com os depoimentos dos membros do CE, percebeu-se que o fator limitante da autonomia pelo gestor, está relacionado à área financeira, à

aplicação dos recursos que chegam para a escola, bem como a organização da instituição escolar e promoções festivas para arrecadar recursos.

Analisou-se, também a partir das respostas dadas referente à questão da autonomia, que não por parte do CE, enquanto órgão consultivo e deliberativo da escola, mas principalmente pelos representantes dos pais e alunos, falta conhecimento específico sobre o significado da autonomia para gerir a escola, e o que isso pode significar para a condução do processo ensino-aprendizagem.

*O gestor dessa escola tem trabalhado no caminho certo, ele aplica a verba direitinho, procura aplicar o dinheiro na melhoria da Escola... O ano passado a Escola foi toda pintada, esse ano vai ser pintada novamente, pôs um ar condicionado na sala dos professores, fez um parquinho infantil, as coisa estão melhorando a cada dia... (Depoimento representante do CE, segmento A1)*

*O gestor tem decidido o que fazer na Escola, acho que ele tem a autonomia que precisa, às vezes vejo os professores reclamando do Calendário que a Secretaria passa. O gestor tem aplicado sempre os recursos na melhoria da parte física da Escola, ele se esforça muito para manter a Escola sempre bonita e a Escola melhorou muito com as verbas arrecada nas promoções e com o dinheiro que o governo passa. (Depoimento representante do CE, segmento de Pais-Escola "A")*

*Acho que o gestor precisaria dessa autonomia para fazer os horários da Escola, da educação física dos alunos pequenos, é o que eu ouço reclamar. Deveria ter mais gente para dividir o serviço com o gestor, pois o serviço é tudo ele que faz. (Depoimento representante do CE, segmento Pais- Escola "B")*

A maioria dos depoimentos dos sujeitos membros do CE limitou-se a comentar sobre a boa organização aparente da escola e as questões financeiras, que se percebeu parecem superar a preocupação com as práxis pedagógicas, sendo que este deve ser o foco principal de todos os formadores da escola.

O panorama que se apresentou, relativamente à questão da autonomia, reforçou a necessidade de conhecimento, bem como as posições teóricas já descritas anteriormente neste estudo, ou seja, que a autonomia na escola, representa a capacidade de construir seu ambiente pedagógico, sendo que deve ocorrer alicerçada na realidade existente e considerando as especificidades da comunidade em que a escola está inserida.

Não obstante a este posicionamento, para que possa efetivamente exercer sua autonomia, a escola necessita da participação de sujeitos coletivos que estejam realmente interessados na manutenção desta autonomia e que de forma amplamente democrática e pluralista, conscientes dos benefícios que uma Escola autônoma pode oferecer à formação de seu corpo discente.

### **c) Concepção do gestor Escolar quanto á autonomia**

Os gestores entrevistados afirmaram atuarem no cargo há mais de quatro anos, ambos disseram que nunca imaginaram que um dia seriam gestores de uma escola, mas estão gostando e se encontram com muita afinidade nas atividades voltadas para área administrativa e gestão de pessoas.

Quando perguntado, se o papel que desempenha atualmente é o que imaginava desenvolver antes de assumir a gestão da escola, a pesquisa obteve as seguintes declarações:

*Antes é difícil imaginar, é possível sonhar e sonhar acordado deixa de ser sonho. Estar á frente da gestão de uma Escola é um desafio muito grande, porque surgem novidades a cada dia, e na medida em que os problemas vão surgindo vou resolvendo e superando as dificuldades. É um trabalho gratificante, pois tenho o reconhecimento da maioria das pessoas que trabalham aqui, se não de todas. É tão gratificante que este ano tem eleição para gestor e vou me candidatar novamente e com certeza vou continuar... Quanto ao meu papel acho que faço o que imaginava e muito mais... Sou uma espécie de “pau para toda obra”. (G1).*

*Eu imaginava que era assim mesmo. Eu sempre via o gestor correndo pra lá e pra cá, hoje eu vivo isso, não tem como fazer diferente. Estou no meu quarto ano na gestão, sou bem visto por todos... Trabalho muito, mas acho que é assim mesmo, pois sendo gestor, não dá pra estabelecer uma rotina de trabalho. O gestor é como se fosse o esteio da Escola, tudo depende dele, tem que ser uma pessoa bem esperta e sempre disposta ao trabalho... Eu acho que faço um bom trabalho. (G2).*

Nas declarações acima os entrevistados se mostram satisfeitos com o papel que desempenham, de modo geral confirmaram não ter decepção ao assumir o cargo de gestor e relatam que se sentem aceitos pela comunidade

escolar e se mostram contentes com o desempenho do seu respectivo papel. Observou-se ainda que ambos tenham intenção, ou mais do que isso, se mostraram convictos, em se candidatar e continuar no cargo.

Alguns detalhes dos depoimentos acima se contradizem com alguns fatos observados durante o período das entrevistas.

*Temos que dividir as tarefas... Estou muito sobrecarregado... Pelo menos esta semana, vocês assumam os problemas de indisciplina dos alunos. "Fala do gestor às coordenadoras pedagógicas". (Caderno de campo 05-03-08).*

*É muita coisa pra uma pessoa só, desse jeito a gratificação do gestor deveria ser dobrada. "Fala do gestor reclamando do acúmulo de atividades. (caderno de campo 05-03-2008)*

No âmbito escolar, observou-se que o gestor é uma espécie de "coringa" que exerce todo o tipo de atividade na escola, como disse um dos sujeitos, com isso em muitas situações o papel do gestor fica totalmente descaracterizado. Veja-se esse depoimento:

*O gestor tem diversos papéis desde encanador, até mecânico, eletricista e muitos outros... Às vezes me sinto como bombeiro apagando incêndio. (G1).*

Situações como esta descaracteriza totalmente o papel do gestor escolar proposta por Sander (1995, p.45):

O gestor escolar não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas. Ele é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem, ou seja, hoje, o gestor – na figura do diretor – é o primeiro responsável pela condução do processo educacional, bem como pela articulação das ações necessárias no âmbito escolar.

No decorrer das observações pode-se perceber que, tanto o gestor, quanto toda a equipe escolar expressou carinho e muito interesse pelos alunos, bem como, percebeu-se que os alunos gostam de permanecer na escola, mas, para brincar e não para estudar como se espera.

Um fato interessante observado em ambas as escolas é que a figura do gestor, identificado como diretor é tido como a pessoa mais importante no interior da instituição, sua presença é claramente sentida, assim como sua ausência notada. É marcante a atitude do gestor, amigo de todos, sempre tentando ser agradável com todos.

As atividades diárias de ambos os gestores, incluem visitas às salas de aula, conversas com alunos, professores, funcionários, visitas às casas dos alunos faltosos, dentre outras atividades.

Nestas declarações e registros demonstrados, situou-se a gestão da escola, como uma estrutura hierarquizada e centralizadora do processo que se desenvolve na escola e, ainda, denuncia o papel reprodutor muitas vezes desempenhado pelos gestores.

É nesse contexto que se pode situar a autonomia do gestor no âmbito escolar. Para entender a perspectiva de autonomia do gestor no interior da escola a pesquisa fez a seguinte indagação: Em que setor/área o gestor deveria ter mais autonomia?

*Não estou preocupado com autonomia que os outros me dêem, não quero autonomia dada pelos outros, nós da escola é que buscamos construir nossa própria autonomia e não tenho que reclamar. Não existe setor com mais ou menos autonomia, porque cada setor constrói a sua própria autonomia, na medida em que necessita. Estou falando de autonomia nas decisões das coisinhas do dia a dia na escola, não de uma autonomia maior, mais ampla, porque aí entram em ação as diretrizes da SME, isso sim é preciso melhorar, romper com esse cordão umbilical. (G1).*

*É preciso, com urgência mais autonomia nas decisões internas, pois tem coisa que precisa respeitar a situação da clientela de cada escola e nem sempre é respeitado, pois a SME baixa normativa que tem que ser seguida por todas as escolas. Muitas vezes é preciso agir arbitrariamente as normas da Secretaria, pois se forem seguir tudo do jeito que chega muitos serviços na escola fica falho e o resultado final não é o desejado e vem cobrança da própria secretaria. Acredito que as atividades escolares internas se desenvolveriam melhor se as escolas tivessem mais autonomia, tanto nesse sentido como também na parte financeira. (G2).*

Diante dos depoimentos, percebe-se que o quadro que se apresenta, relativamente à questão da autonomia, reforça as posições teóricas mencionadas anteriormente, de que, apesar da autonomia estar legalmente

decretada, existe a necessidade de construção da mesma dentro da própria escola.

Nesse sentido, Gadotti e Romão (1997), afirmam existir dificuldades por parte da escola para esta construção, dificuldades tanto de caráter burocrático – entender o que é autonomia – como de caráter pedagógico e histórico, ou seja, o que realmente compete à instituição para a ampliação desta autonomia e o que compete ao sistema ou ao órgão gestor superior.

Mesmo com a introdução de novos conceitos que prevêm maior flexibilidade e autonomia às escolas, parece que o gestor se propõe a assumir responsabilidade direta de busca dessa autonomia, não considerando a importância de todos os componentes do grupo na construção real desta autonomia no dia-a-dia da escola.

Quando solicitado como eram encaminhados os projetos ou programas que chegam até a escola, foram registrados os seguintes depoimentos:

*Se envolver recurso é sempre passado ao conselho, para avaliação e decisão, depois passa para a coordenação pedagógica, se for o caso de elaborar projeto, que é a parte mais técnica. Depois de pronto, os projetos são apresentados ao corpo docente para apreciação e execução. Muitas vezes os professores não querem desenvolver os projetos e programas que chegam porque eles acham que atrapalham o trabalho deles, tem que ter jogo de cintura para convencê-los. (G2)*

*A maioria dos projetos que vêm, não são executados, porque nem sempre os professores aceitam, não concordam e eu não exijo, nem obrigo eles acatarem os projetos para desenvolver, pois nem sempre condiz com nossa realidade. Quando é obrigado, mesmo, elegemos um professor responsável por cada projeto ou programas a ser desenvolvido, porque se deixar livre ninguém aceita. (G2).*

Por vezes, a autonomia é confundida com liberdade, pois na verdade muitos projetos ou programas são originados do próprio sistema e é preciso que sejam avaliados e considerados se neles constam algum benefício para a escola.

Com a intenção de estabelecer relações democráticas no âmbito escolar, em muitas situações, o gestor necessita defrontar com as proposições advindas do sistema organizacional, bem como a ausência de conhecimento crítico do processo de gestão da escola, observadas nos membros que nela atuam. Esse defrontamento exige do gestor, a capacidade de liderar,

estabelecer um relacionamento harmonioso, amenizar os conflitos ou ainda conquistar a comunidade, no sentido de envolvê-la nas atividades intra-escolares.

## **2 – Participação/Autonomia: Projeto político Pedagógico e Conselho Escolar**

No primeiro momento referenciou-se autonomia na visão dos sujeitos entrevistados, posteriormente se passou a analisar a categoria da participação, por meio do CE e do PPP, enquanto instrumentos de democratização da gestão da escola, na concepção dos sujeitos da pesquisa e do próprio gestor.

### **a) Concepção dos membros internos da Escola – sobre o PPP**

Os dados analisados revelam que a participação de todos os segmentos nas atividades escolar tem aumentado, porém não no nível desejado, suficiente para democratização dos processos escolares.

Assim como foi exposto no referencial teórico à efetivação de uma lógica de gestão democrática é sempre processual e, portanto, permanente vivenciada no aprendizado, que envolve entre outros conhecimentos, sobre a legislação, discussão e participação de todos no projeto educacional, só assim será possível consolidar os mecanismos de participação e autonomia, bem como o CE e PPP.

Sobre esta questão Libâneo (2001) considera que a autonomia é o fundamento da concepção democrática participativa da gestão escolar, constituindo-se a base dos instrumentos democratizantes na democracia, sendo que os principais instrumentos capazes de garantir a gestão democrática são o PPP e o CE.

Nesta mesma linha de pensamento Paro (2002) pondera que a autonomia de gestão da escola é relativa, todavia destacam-se a relevância da CE com sua característica deliberativa e organizativa, capaz de apontar o caminho da estrutura de uma escola democrática.

Um processo de gestão democrática consiste na elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do PPP, que deve ser um documento público e disponibilizado para todos da comunidade.

Com a intenção de perceber a participação dos atores escolares nesses mecanismos de democratização, fez-se o seguinte questionamento: Você participou da construção do PPP? Como?

Questão esta que apresentou declarações similares:

*Sim. Através de grupos de trabalho. Sou eu quem monto o Projeto, na verdade é praticamente feito por mim. (C1).*

*Sim. Agora mesmo estou trabalhando nele. Nós dividimos as partes do PPP, por grupo, depois, em uma reunião com os professores, socializa o que foi feito e juntamos tudo para formar o grande projeto da Escola. (C2).*

*Sim, através de reunião. Respondendo questionários. (P1).*

*Particpei em poucas coisas, só respondi dois questionários, quem fica com a missão de organizar o projeto em si é a coordenadora pedagógica. (P2).*

Dois sujeitos representantes do segmento de funcionários apontaram não ter participado, que apesar de compor o quadro dos que têm mais tempo de serviço na escola, não participaram.

Para saber a importância que tem o gestor no âmbito escolar, foi questionado aos sujeitos, se o trabalho do gestor era importante, sendo que os sujeitos da pesquisa foram unânimes em declarar a importância do gestor na condução dos trabalhos escolares, alguns até exaltam a figura do gestor.

*O gestor é o pivô mestre da Escola, sem ele a Escola jamais estaria do jeito que está. Esta Escola melhorou muito. (P1)*

*A presença do gestor é de extrema importância na Escola, pois é ele que toma todas as providências. Quando falta alguma coisa é a ele que recorremos. Ele é a peça fundamental na Escola. (F2).*

Os dados examinados mostram que as ações para democratização dos processos escolares (escola pública), estão na contramão do que propõe a

literatura referente ao assunto e dos princípios expressos na Constituição Federal, bem como da LDB, 9394/96.

Por intermédio dos depoimentos, percebeu-se que apesar dos sujeitos reconhecerem o gestor escolar como um profissional importante dentro da Escola, sua ação não tem contribuído de maneira eficiente para democratização dos processos escolares.

Ainda referente ao PPP, os gestores, quando questionados sobre a elaboração do mesmo, declararam que:

*O PPP, é um trabalho que caminha sempre com um técnico à frente, é demagógico dizer que foi feito com todos, ele é discutido com todos, mas é feito por um técnico. No nosso caso, fizemos uma pesquisa com todos os segmentos para levantamento do ponto de vista de cada um, depois, as coordenadoras assumem a tabulação, análise dos dados e montagem do Projeto em si. Não tem avaliação, nem acompanhamento do Projeto, como é falado para ter. (G1).*

*O PPP foi construído com a participação de todos os segmentos da escola. Dividimos o pessoal por grupos de trabalho, sorteamos as partes do Projeto, depois em uma reunião com todos os professores, cada grupo apresenta sua parte e daí juntou tudo que foi feito e passamos para as coordenadoras pedagógicas, que fica responsável pela montagem de todo o projeto. Na verdade são as coordenadoras que acabem assumindo o PPP, porque as pessoas não levam muito a sério, a construção do projeto. É muito difícil um tempo para sentar todo mundo, às coisas é muito corrida, os serviços burocráticos tomam muito tempo. (G2).*

Na perspectiva das declarações acima, confirma-se que o papel desempenhado pelo gestor não tem contribuído de forma satisfatória para a efetivação da gestão democrática escolar.

Na realidade, a forma como tem acontecido à elaboração e execução ao PPP na escola, se configura como um cumprimento de dever, em que há uma participação representativa e passiva, ou seja, a participação aconteça quase sempre em nível limitado, controlado e simplesmente formal.

Diante da dinamicidade da vida e das constantes exigências de transformações, tem-se, que o PPP é uma construção coletiva, em que o texto se encontra sempre em processo de construção e aprimoramento, por se tratar de algo que nunca se finda devido às transformações contínuas. Sendo, assim, acredita-se que este instrumento baliza as práticas pedagógicas, considerando

que há uma permanente prática de reflexão, extremamente necessário para uma educação com qualidade, inovadora e democrática.

Uma das escolas pesquisadas precisou de dois dias para localizar o PPP de 2007, o qual estava sendo reestruturado para 2008, para ser avaliado, conforme intenção da análise documental.

Em ambas as escolas existem um PPP, porém, sem acompanhamento e sem avaliação da execução. Assim como, também é comum a cada ano letivo, só refazer o PPP de um ano para outro, alterando na maioria das vezes os dados da escola, como número de alunos, caracterização da instituição, enfim pouco se altera na parte mais importante, que é a proposta pedagógica.

De modo geral, o PPP de ambas as escolas, expressam uma intenção democrática, participativa, coletiva e com autonomia relativa, porém seu limite se resume ao papel. Desta forma, pode-se afirmar que esse instrumento de democratização se constitui em uma atividade meramente burocrática, sem contribuir para democratização da gestão, conforme o que Garske (1998, p.33-34) propõe:

Participação dos diferentes segmentos da escola em torno de um projeto comum; a explicitação do significado e da importância dos elementos que compõem os projetos administrativos e pedagógicos; a racionalização da gestão de recursos; a mobilização e congregação de esforços no sentido de organizar interesses diferenciados em torno de metas comuns; a formação técnica e política de seus segmentos; a garantia de construção de sua autonomia; a construção de novos rumos e direção no sentido de formação de sua identidade; enfim, a construção de processos democráticos no interior da escola e, possivelmente, o alcance da melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, sendo este, portanto, o significado a ser atribuído ao Projeto Político Pedagógico.

Contribuindo com esta discussão, Vasconcellos (2002, p.47), pondera que o PPP define o caminho de uma escola, pois, conforme ele:

O projeto não pode ser uma camisa de força para a escola e para o professor. Devem dar a base de tranquilidade, as condições para administrar o cotidiano e, assim, inclusive, liberar espaço para a criatividade.

As declarações descritas anteriormente, se contradizem ou denunciam a falta de compreensão dos sujeitos sobre os princípios democráticos, pois

quando se questionou se os processos de organização da escola estão pautados nos princípios democráticos, os sujeitos foram unânimes em responder que sim, porém com explicações diversificadas.

*Sim. Porque nada é imposto, tudo é discutido. (C1).*

*Sim. Porque ele (gestor) está sempre tentando melhorar, mas nem tudo é perfeito. Há momentos que é preciso deixar de ser democrático, pois tem questões que se não for colocado com uma certa firmeza, de uma forma mais dura, até mesmo imposta, ninguém leva à sério, ninguém quer fazer. (P2)*

*Sim porque tudo é conversado, com a equipe pedagógica e depois repassado para todos. (P1).*

Ao se observar todos os aspectos comentados houve a percepção da necessidade dos atores escolares, compreenderem a participação como um processo constante na escola, que implica necessariamente em uma aprendizagem coletiva, em um comprometimento importante de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar.

#### **b) Concepção dos membros do Conselho Escolar sobre a participação no Conselho e no PPP**

Na concepção dos membros do CE, a participação e autonomia na tomada de decisão desse órgão se restringem em comparecer nas reuniões, opinar nas prestações de conta, comparecer às reuniões para pegar o resultado escolar dos filhos, dentre outros motivos.

Para compreender com maior clareza este posicionamento é relevante observar as respostas ao questionamento: Como membro do Conselho, você esta sempre presente na Escola?

*Nem sempre, só quando tem reunião no meu horário de trabalho (P1).*

*Não. Venho só estudar e quando tem reunião que o gestor chama. (A1).*

*Sim. Eu venho todo dia na Escola, mas para as coisas do Conselho e só quando o gestor convoca. (A2).*

*Às vezes sim, não venho muito porque não tenho tempo, só mesmo quando tem reunião do conselho ou quando tem reunião para entrega de notas. (segmento de pais Escola A).*

*Só quando recebo convocação ou quando e reunião para pegar as notas. Às vezes vou à reunião da prestação de contas do conselho. Quando o gestor convoca eu vou. (representante de pais Escola B).*

Os dados acima demonstram que a participação no Conselho representa mais uma burocracia a ser cumprida do que um caminho para a qualificação da educação inserida em um processo de democratização.

Questionou-se também, aos sujeitos desse segmento, como se tornaram membros do Conselho, obtendo-se as seguintes declarações:

*Foi por meio de indicação, os colegas indicaram e eu aceitei, porque alguém tinha que aceitar. (P2).*

*O diretor convidou, eu aceitei e as colegas me apoiaram. (Representante do segmento de pais escola "B")*

*Por indicação, os colegas indicaram e eu aceitei... Também porque ninguém queria e o diretor disse que precisava ter um representante do nosso segmento no conselho. (P1).*

*Primeiro o diretor disse que eu era boa candidata para representar os alunos, logo os colegas ficaram falando para eu aceitar, então resolvi e aceitei. Todos votaram em mim. (Aluna Escola "A")*

*Por indicação depois votação. O diretor avisou que precisava de alguém para completar o conselho, porque a outra funcionária tinha saído. As colegas disseram para eu ser representante e eu topei. Na verdade eu não queria, mas para ajudar, aceitei. (F1).*

*Entre todos os sujeitos, somente um se tornou membro do conselho espontaneamente, por vontade própria, por interesse em aprender e ajudar a escola, em seu depoimento ela disse: Eu me candidatei para ser representante dos pais no conselho dessa escola, porque queria aprender mais como funcionava as coisa aqui dentro...Estou aprendendo bastante. Também tenho filhos estudando aqui e é preciso ajudar a escola. Ah! Também estou estudando, faço pedagogia e logo vou precisar fazer estágio e isso vai me facilitar, pois já estou entrosada na escola. Perguntei o que ela tinha aprendido sobre os trabalhos da escola, obtive a seguinte resposta: ...Muita coisa, fiz bastante amizade, me dou bem com todos da escola e aprendi que não é fácil trabalhar com criança e adolescente, a carreira de professor não é fácil e nem de diretor, fico observando a correria dele para manter as coisas em ordem aqui na escola...Eu ajudo corrigir as crianças sempre que estou por aqui, venho sempre nas reuniões, quando o diretor me chama para assinar cheque, estou sempre por aqui. (Representante segmento de pais da Escola "A").*

A partir desses depoimentos, observou-se a falta de interesse e de valorização sobre a participação nesse instrumento que representa um elemento fundamental para a democratização dos processos escolares. A participação acontece de forma autônoma e não produtiva para auxiliar a gestão democrática. Isso demonstra a tentativa do CE implementar seu papel de canal de participação representativa de todos os segmentos, mesmo que seja de forma lenta.

Nota-se que a efetivação da gestão democrática, na concepção dos entrevistados, está relacionada à figura do gestor articulador, que de acordo com Paro (1997, p.216) vem a ser:

(...) o convencimento dos pais a participação e a percepção, por parte deles, de vantagens em envolver-se com os assuntos escolares, fica muito mais fácil se há (...) uma política de abertura e democratização (...). O Conselho de Escola deve servir bem a sua finalidade de representação dos diversos setores da escola para conceber, planejar e controlar a organização do trabalho escolar em consonância com seus objetivos e em cooperação com a direção da escola; e aí os pais, além dos demais setores, levam seus pleitos e colaboração por via de seus representantes.

Não obstante a esta avaliação, achou-se interessante destacar a reflexão sobre os depoimentos abaixo descritos, obtidos mediante a seguinte questão: Em sua opinião todos os participantes do CE se manifestam durante as reuniões?

Todos os sujeitos responderam que sim e que é dada oportunidade a todos para expressar suas opiniões, variando apenas o grau de participação: “tem uns que participam mais, outros menos”, “uns falam mais do que os outros”, “uns são tímidos”, “eu falo só quando precisa”.

Suas sugestões e opiniões são levadas em conta nas discussões e decisões tomadas pelo conselho? Justifique:

*A opinião de todos é importante, porque assim a gente vê os dois lados. Ouve as pessoas que estão mais envolvidas com as questões técnicas da escola e também daquelas pessoas que participam mais de longe, que participam menos. Dentro do possível as opiniões são respeitadas. (Representante de professores da escola “A”).*

*Dou minha opinião só quando necessário, quando o diretor pede. Ele mostra o que quer fazer com o dinheiro e nós damos opinião.*

*Geralmente a gente concorda com o diretor, damos apoio, porque ele sempre sabe o que é melhor para a escola (Representante do segmento de funcionário da escola "A").*

*A participação é bem tímida, quando se trata de pais e alunos, porque eles não entendem muito bem como as coisas acontecem, mas eles participam quando é para votar em uma tomada de decisão. (P2).*

*Todos têm o direito de participar, mas nem todos participam, há sempre um que fala mais outro menos. Não há muito interesse no assunto, porque às vezes a gente nem entende o que o diretor está falando, fica mais é para o diretor e as professoras decidirem. A gente só vota. (Representante no segmento de pais escola "B").*

*Nem sempre, porque às vezes não bate com as idéias do diretor e é lógico que as dele sempre vai prevalecer. Não tem muito que da sugestão, nem opinião. É discutido as sugestões que o diretor traz. (Representante do segmento de funcionário escola "B").*

*Sim. Sempre que um fala todos respeitam, discute depois votam. (Representante do segmento de alunos escola "B").*

*Sim, Todas as idéias são respeitadas, às vezes não dá certo porque falam umas coisas que não batem com as idéias do diretor. (Representante segmento de pais escola "B")*

Ao analisar os depoimentos acima apresentados e confrontá-los com as teorias abordadas no corpo teórico desse trabalho, avaliou-se que o entendimento da participação no CE encontra-se contrário ao que propõe a literatura referente à participação.

Constatou-se também que os sujeitos não possuem um conhecimento claro sobre o assunto, nem tem idéia do grau de importância de sua participação nesse instrumento da gestão democrática, não sabem definir exatamente o que seria esta participação.

Constatou-se o papel centralizador que o gestor escolar tem exercido em todas as decisões do CE, ação esta contrária a intenção desse mecanismo que se apresenta de forma a retirar a centralidade do gestor escolar.

Essas questões ficam mais evidentes quando se observam os seguintes relatos a respeito de como são definidas as ações da gestão da escola com o Conselho:

*São definidas através de reunião. O diretor encaminha a discussão e cada um fala um pouco, até chegar a acordo para o assunto colocado. Perguntei quais os assuntos, os temas colocados nas reuniões.*

*Obtive a seguinte resposta: Sempre é as coisas da aplicação do dinheiro que chega para a escola, sobre a prestação de conta e às vezes sobre os problemas de briga dos alunos, só uma vez que foi falado o problema de um professor. (F1).*

*Esse ano ainda não teve, quando tem é através de reunião. Os assuntos são sempre os problemas da escola, o diretor fala o que está acontecendo, o que ele está querendo fazer e a gente discute, até chegar a um acordo. (Representante de pais da escola "A").*

*Não sei, nunca participei. O que é falado é sobre os assuntos de prestação de contas e às vezes de festas da escola, é o que eu sei. (Representante de aluno escola "A")*

*As ações discutidas com o conselho são mais as ações do PDE e as ações sobre prestação de conta. É muito difícil abrir uma discussão sobre outros assuntos, outras coisas com o conselho, por muito motivos, falta tempo, nem todos se interessam, falta de entendimento dos assuntos. Eu sei que deveria ser diferente, mas não dá tempo. (P2).*

*Por meio de reunião. São discutidos sobre a prestação de conta, outros problemas, O diretor explica depois pede para todos votarem, para ele poder tomar uma decisão. (representante segmento de pais escola "B").*

Analisou-se que há uma intenção de oportunizar a todo espaço para contribuírem com opiniões e idéias, porém na realidade as soluções e os encaminhamentos parecem já vir prontos. Em consonância com os relatos, os assuntos são propostos de modo que a sugestão do gestor seja validada.

A fala de um sujeito da pesquisa ilustra bem essa questão:

*Nas reuniões todo mundo fica esperando o diretor falar pra poder aceitar e mesmo que alguém ali presente tem opinião contrária, ele escuta e faz justificativa para que sua opinião prevaleça. (Representante segmento de professor Escola "A").*

Verifica se que o gestor configura como um articulador e executor das decisões do Conselho e que a participação dos membros nesse órgão e legitimada por ele. Nessa perspectiva, Paro (2002, p.212) chama a atenção, ressaltando que o gestor:

*(...) tem a tendência de concentrar tudo em suas mãos, sendo extremamente diretivo em todas as medidas que toma dentro da escola, em particular as do Conselho (...). Essa situação complica muito o cumprimento das atribuições do conselho, porque este passa a depender, quase que exclusivamente da vontade do diretor, que detém a autoridade suficiente para inviabilizar seu funcionamento.*

Nota-se que a efetivação da Gestão Democrática, na concepção dos entrevistados, esta extremamente relacionada à figura do gestor articulador.

## 4.2 Resultado da Análise Documental

No que se refere à pesquisa documental, analisou-se o PPP referente ao ano letivo de 2008, o Estatuto do Conselho e o livro ata do CE de ambas as escolas.

Constatou-se que o PPP desse ano letivo era o mesmo do ano anterior, e que apesar dos projetos terem sido reformulados recentemente, não houve praticamente quase nenhuma alteração, principalmente com relação à parte pedagógica. A mudança que se pode perceber aconteceu em nível de número de alunos atendidos, mudança na caracterização das escolas, porque houve mudança na parte física das mesmas e outros detalhes semelhantes a esses.

A missão posta no PPP é sempre a mesma:

*Formar cidadão crítico e capaz de crescer intelectualmente para enfrentar com segurança e convicção a sociedade em que está inserido. (Escola "A").*

*Proporcionar um ensino de qualidade garantindo o sucesso e permanência dos alunos na Escola. (Escola "B").*

Observou-se nos PPPs como ponto favorável à gestão da escola, Algumas parcerias no sentido de levar a comunidade escolar a se articular com os outros órgãos do Município. Uma deles é o Projeto do PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil) que é desenvolvido por meio da colaboração da Prefeitura, da Rede Estadual e com ajuda da União. Para o atendimento aos alunos com necessidade de apoio pedagógico, com a intenção de reduzir a evasão e elevar a qualidade da aprendizagem dos alunos. Essa atividade acontece em horário oposto ao da sala aula na escola.

Consta no projeto das escolas, a tradicional Festa Junina, bem como outras atividades com o propósito de festejos de das datas comemorativas, entre elas "Dia das mães", "Dia dos pais", "Dia do meio ambiente" e "Dia da

criança”, como um recurso para trazer a comunidade para dentro da escola, uma vez que a proposta é que esta ação se concretize com a colaboração dos pais.

Outras duas ações propostas no PPP são: uma parceria com o Conselho Tutelar para evitar evasão dos alunos (é feito visita nas casas dos alunos faltosos, registrados em um livro de ocorrências disponível na escola. Tanto a Escola “A”, quanto a Escola “B”, usa o mesmo procedimento, após três visitas a casa dos alunos faltosos se não retornarem para a escola, é feito um relatório e encaminhado ao Conselho Tutelar para as devidas providências.

A outra é uma parceria com a Secretaria Municipal de Saúde, que colabora com a marcação de consultas de emergências, aplicação de flúor nas crianças, palestras educativas aos alunos e ajuda a comunidade escolar.

Por intermédio da leitura das atas do Conselho, confere-se que os Conselhos de ambas as escolas foram criados em 1993. Na ata de criação do CE, encontrou-se o registro da fala do gestor que explanou sobre a necessidade de um trabalho coletivo, de colaboração e decisão conjunta. Pondera ainda da importância do Conselho para o bom andamento dos trabalhos escolares, bem como na divisão de tarefas/responsabilizes.

Na mesma ata de criação, está registrado o estatuto do CE, no qual se destacou as atribuições e competências consideradas interessantes transcrevê-las:

**Das Atribuições:**

Art. 14º- Compete ao Conselho Escolar eleger o Presidente bem como o Secretário, o Tesoureiro e os respectivos suplentes destes últimos.

Art.15º- Compete ainda ao Conselho Escolar:

- a) participar da elaboração, acompanhamento e avaliação do projeto político-pedagógico da escola;
- b) participar da elaboração do calendário escolar e aprová-lo, levando em conta o mínimo de dias letivos exigidos legalmente;
- c) conhecer e deliberar sobre o processo e resultados da avaliação externa e interna do funcionamento da escola, propondo planos que visem a melhoria do ensino;
- d) deliberar sobre problemas de rendimento escolar, indisciplina e infrigências;
- e) deliberar sobre a organização espaço-tempo escolar;
- f) deliberar sobre o equacionamento da relação idade- série;

- g) cobrar dos canais competentes e responsáveis, as condições físicas, materiais, humanas e político-pedagógicas necessárias à prática escolar;
- h) analisar e avaliar, através de critérios objetivos, claramente estabelecidos e adequados, o desempenho dos trabalhadores em educação que exercem as diferentes funções na unidade escolar;
- i) acompanhar, tendo conhecimento dos critérios, a distribuição de turmas e/ou aulas da unidade escolar;
- j) garantir, sistematicamente, a divulgação do rendimento escolar no decorrer do ano letivo, bem como, um relatório das atividades docente e do corpo técnico-administrativo, à comunidade;
- l) propor o plano de expansão do atendimento escolar e a organização da unidade do ensino, encaminhando-o ao Secretário Municipal de Educação e Cultura e exigindo as medidas necessárias;
- m) avaliar junto às instâncias internas, pedagógica e administrativa, o estágio probatório dos servidores lotados na unidade escolar, de acordo com as normas constitucionais, (Estatuto do Magistério e do Servidor público), aprovando-os ou reprovando-os;
- n) analisar e deliberar sobre planilhas e orçamentos para realização de reparos, reformas e ampliação do prédio escolar, acompanhado sua execução;
- o) deliberar sobre a contratação de serviços e aquisição de bens para a escola, observando a aplicação da legislação vigente, independentemente da origem de recursos;
- p) analisar e deliberar juntos com a SMEC, sobre propostas de convênios, projetos, contratos etc., com o poder público, instituições governamentais e iniciativa privada;
- q) deliberar sobre cessão do prédio da escola para atividades sócio-político-culturais, sem prejuízos dos trabalhos educativos;
- r) acompanhar e fiscalizar a folha de pagamento dos trabalhadores da educação da unidade escolar dos membros do Conselho responsáveis pelo recebimento de verbas, em caso suspeito.
- s) divulgar bimestralmente as atividades realizadas pelo Conselho Escolar;
- t) primar pelo estabelecimento e desenvolvimento de relações cooperativas e solidárias entre o membro do Conselho Escolar e entre estes e os diferentes segmentos que compõem a escola, com o propósito de construir coletivamente a identidade da unidade escolar;
- u) garantir a autonomia e independência do Conselho Escolar, não permitindo qualquer forma de atropelamento, com a clareza que a escola é pública, conseqüentemente dever ser gerido de forma pública, livre e transparente;
- v) estabelecer com outras formas de organização social, tendo em vista a construção de uma consciência coletiva do direito a bens, espaços e equipamentos públicos e do dever de estabelecer relações cooperativas, de solidariedade, respeito mútuo, colaboração, co-responsabilidade;
- x) contribuir à difusão da idéia que a escola deve ser pública quanto ao acesso, estatal quanto ao financiamento e democrática quanto a gestão;
- (z) contribuir a popularização da idéia que a função insubstituível da educação é de ordem política, como condição à participação, como incubadora da cidadania, como processo formativo.

**Das Competências:**

Art.16º- Compete ao Conselho Escolar:

- a) apreciar e deliberar sobre a programação anual contida no projeto político-pedagógico; o plano de aplicação de recursos e os balancetes; promover sindicâncias quando necessário e emitir pareceres de mérito em assuntos de sua apreciação;
- b) encaminhar ao Conselho Fiscal o balanço e o relatório antes de submetê-los à apreciação da assembléia geral;
- c) prestar contas de todo e qualquer recurso recebido;
- d) exercer atribuições decorrentes de outros dispositivos deste Estatuto e as que venham a ser legalmente conferidas.

Por intermédio dos dados obtidos, constatou-se que o funcionamento do CE das escolas pesquisadas, enfatiza o atendimento relacionado às questões financeiras. Em todas as atas analisadas, identificou-se que há uma quantidade quase que insignificante de registros de deliberações acerca de questões pedagógicas e administrativas.

Os conteúdos lavrados nas atas e colocados em pauta são puramente relacionados às questões financeiras, que discorrem sobre a aplicação dos recursos advindo do Governo Federal, FNDE, PDDE, verba de custeio, vindo da prefeitura local.

No decorrer das leituras das atas, ficou evidente que há uma preponderância do gestor quanto à coordenação das reuniões, exposição da pauta, enfim das ações que envolvem o CE. Em momento algum, aparece registrado sugestão do segmento de alunos e pais de alunos, apresentando propostas que o CE tenha deliberado, todas as proposições eram apresentadas pelo gestor.

Esse conteúdo observado nas atas se confirma com os depoimentos registrados no momento das entrevistas, descritos anteriormente, de que é sempre o gestor que faz a pauta das reuniões e que é ele quem “comanda” as reuniões.

Nota-se que a participação dos membros do CE acontece puramente no nível consultivo, e, portanto, pode-se considerar uma participação na medida simbólica que se mantém a ilusão de que há participação nas decisões que seria de competência do CE. Contudo, não se pode descartar a dinâmica de geração de uma cultura participativa, em que existe o incentivo para a participação. Embora reconheça, que existem limites no funcionamento do referido órgão, há avanços, pois se analisou que o gestor se empenha em incentivar e conscientizar comunidade escolar para participar da gestão.

Com essas observações, constatou-se que o papel do gestor se configura como um misto de democrático e autoritário. Na verdade o papel assumido pelo gestor escolar é marcado pela centralização organizativa das atividades escolares, assumindo a responsabilidade de prestar conta pelos resultados educativos alcançados, se transformando no principal agente responsável pela concretização de metas e objetivos da Unidade Escolar.

Analisou-se que a gestão democrática é a garantia dos mecanismos e condições para que espaços de participação, autonomia e descentralização de poder ocorram efetivamente. Mesmo assim, a gestão pode ser exercida de forma autoritária, conforme lembra Paro (2002, p.52):

É importante e necessário ter sempre presente que a participação e a mediação são relevantes para fortalecer realmente o processo de gestão,  
É preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária”. Paro, (2001, p. 52).

Considera-se aqui a definição de gestão, proposta por Dourado in Ferreira (2000, p.79).

(...) processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do jogo democrático e conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais, no seio dessas, as práticas educativas.

Com esta definição, fica reforçada ainda mais, a necessidade da participação de todos os segmentos na gestão da escola, para que se possam evitar transtornos surgidos de ações individualizadas.

Nesse sentido é bom lembrar o que dispõe a LDB:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 político e pedagógico da Escola.  
II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos escolares ou equivalentes.

Desse modo, a LDB, ao enviar para os órgãos de ensino, as regras para a gestão democrática, aponta dois instrumentos fundamentais: a elaboração do PPP da escola, contando com a participação dos profissionais da educação e a participação da comunidade escolar e local no CE ou equivalente.

Com base na análise do PPP, evidencia-se que a escola não tem elaborado e implementado PPP que favoreça a gestão democrática no âmbito escolar, uma vez que não há participação efetiva de todos os segmentos, nem acompanhamento, nem avaliação do mesmo. Como esclareceu Veiga (2001), o Projeto Pedagógico, não pode ser um fim em si mesmo, colocando que é preciso ficar atento para não deixar que o PPP se torne num plano frio e sem utilização prática para a escola.

Nessa perspectiva, cabe aos que compõem a escola, tomarem conhecimento da relevância e necessidade da implementação do PPP para a qualidade do ensino e de todas as ações educacionais.

Para que aconteça a implementação de modo a ser percebido como relevante é necessário implantar um processo reflexivo, de ação-reflexão, simultaneamente geral e por setor. Esta ação demanda tempo e dedicação conjunta e o interesse político da comunidade escolar, os quais devem estar cientes da relevância desse processo para a qualidade do trabalho escolar, de sua prática e deve estar ciente também, que os resultados não aparecem em curto prazo.

Referente ao CE, instrumento relevante para participação, observa-se que as questões abordadas são sempre relevantes, porém constatou-se, novamente que essas questões abordadas e as propostas de soluções para os problemas são sempre pensadas apenas pelo gestor e aprovados pelos membros do CE, confirmando a falta de uma participação efetiva.

Considerando a legalidade da gestão democrática e suas possibilidades se concebida com a perspectiva progressista de transformação social, faz-se sentido comentar que o CE é um canal capaz de gerar um aprendizado de formas de participação com qualidade e eficácia, porém sem se deixar seduzir por práticas e atitudes que de encontro dos valores e princípios da gestão democrática e democracia social.

## **5 CONCLUSÃO**

O processo democrático que passou o Brasil no ano de 1985 com o término do regime militar originou também nas escolas públicas um sentimento de educação alicerçada na democracia. Assim, a concepção de que o regime democrático e participativo torna a educação de melhor qualidade por oferecer uma formação voltada para a cidadania passa a ser uma realidade em todo o país.

Desde a década de 80, que foi marco na abertura política e social brasileira, até os dias atuais, se alargou o sentimento democrático, bem como, as escolas públicas passaram por muitas fases e experiências que culminaram com a concepção acerca da importância da gestão democrática para a construção de uma educação voltada à humanização.

Considerando que a teoria da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras apresenta um importante contexto no meio da educação, o estudo aqui apresentado buscou a partir de uma pesquisa de campo avaliar como é a realidade da gestão democrática implantada no interior das escolas, sendo que o marco foi a análise compreensiva em relação ao papel do gestor escolar na construção de um processo democrático. Com o decorrer do estudo percebeu-se que ainda existe um longo e exaustivo caminho para que as escolas municipais de Rondonópolis tenham uma educação democrática real e não somente na eleição de diretores e na existência de CE sem ações efetivas.

Observou-se com o trabalho que a atividade do gestor democrático vem sendo substituída por um interesse de equilíbrio financeiro da instituição, sendo que estes gestores esquecem-se da importância de trabalhar primeiramente a práxis pedagógica, que é o elo entre o aluno e a educação de qualidade.

Ao realizar um mapeamento das principais dificuldades encontradas pelo gestor na edificação de processos que possibilitem a efetivação de uma gestão democrática, analisou-se que o principal problema é o foco restrito às atividades de produção. Neste sentido, os gestores deixaram de ser responsáveis pela busca contínua da qualidade das práticas pedagógicas e

passou a ser para o desenvolvimento de atividades cotidianas como arrumar encanamentos ou partes elétricas da instituição, perdendo assim, o seu objetivo primordial que é contribuir para qualificar a educação.

Dentre as principais contribuições que podem auxiliar no processo da gestão democrática nas instituições públicas se encontra a autonomia, a CE e o PPP, sendo que todos devem ser realizados de forma a executar suas ações, especialmente os membros do CE que devem ter participação ativa nas decisões da escola.

Os gestores observam seu papel de forma genérica, não avaliando a importância deste para uma educação democrática, quando para um processo de administração financeira. Concluiu-se com a pesquisa que a compreensão sobre o papel do gestor ainda não é compreendido nem mesmo pelos próprios gestores. A autonomia é confundida com excesso de poder e os CEs são avaliados como oposição, ambos não condizem com a realidade destes instrumentos de gestão.

Ao fazer o estudo teórico foi possível considerar que os gestores democráticos devem ter nas ações para uma educação cidadã seu principal seguidor. Todavia, ao fazer o estudo prático analisou-se que os gestores ainda não desempenham o seu papel como deveriam, deixando de lado o contexto da práxis pedagógica e privilegiando suas atividades enquanto administradores financeiros, preocupados com a escassez de recursos financeiros do que a limitação dos recursos didáticos e pedagógicos e as relações educacionais em curso.

A LDB nº 9394/96 é clara em sua disciplina sobre a gestão democrática, considerando o valor do CE e das ações participativas de todos os atores que formam a escola, no entanto, existe dificuldade por parte dos gestores em compreender que são “gestores” e não “chefes” para decidir tudo ao seu bel prazer, bem como, aos pais, alunos, professores e funcionários de que eles possuem responsabilidades e devem assumir, não deixando tudo a cargo do gestor como forma de minimizar suas obrigações transferindo para os outros as responsabilidades que lhes cabem.

É importante considerar que a LDB nº 9394/96 tem mais consideração teórica do que prática, se avaliadas as realidades encontradas nas escolas

públicas municipais de Rondonópolis (posto que a LDB enfatiza a gestão democrática somente nas escolas públicas), visto que ainda falta muito trabalho e participação de todos para que a educação seja realmente cidadã e o gestor possa ter na democracia sua força de liderança.

## **5.1 Considerações Finais**

O CE e o PPP constituem-se, sem dúvida um canal que favorece a gestão, quando utilizados de forma participativa, visto que possibilita a participação efetiva dos atores formadores da instituição escolar. Todavia, fazer destes mecanismos um canal capaz de promover uma gestão escolar democrática e de qualidade não depende só do gestor enquanto líder, mas também da cultura escolar e disponibilidade dos educadores para assumir responsabilidades e participar de forma consciente nas decisões democraticamente executadas.

Por fim, ressalta-se que é por meio da participação efetiva da comunidade escolar, da democratização dos processos escolares com ênfase no PPP e na consolidação dos CEs, embasados nos princípios da gestão democrática que a escola poderá contribuir para superação das contradições da sociedade e edificar um processo permanente de construção de uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Dentre as principais limitações da pesquisa pode-se considerar que o fato dos alunos, pais, professores, funcionários e os próprios gestores não compreenderem a importância real da gestão democrática, bem como, não trabalhar de forma que todos tenham responsabilidade seja um dos fatores que mais dificultaram a pesquisa, pois os dados algumas vezes se demonstram

contraditórios e os entrevistados apresentaram ter mais entendimento teórico do que prático quando o tema é gestão democrática.

Outro fator que ser limitador do estudo é que alguns dos sujeitos entrevistados não se dispuseram a participar livremente da pesquisa e sim indicados pelo gestor, evidenciando que não estão aptos a falar sobre o assunto abordado ou sentem se inibidos a falar com abertura sobre a gestão da Escola, especialmente sobre o papel do gestor.

Há que concluir o fato de que mesmo indicados, os pesquisados foram cordiais. Porém, isso não implicou em uma postura uniforme de aceitação da proposta de estudo, principalmente quando se tratava de uma tentativa de verificação do processo participativo em funcionamento, o que retrataria as partes envolvidas de forma mais direta e permitiria que a pesquisadora penetrasse nesse ambiente sem as intermediações dos interlocutores e das fontes indiretas de pesquisa. Foi perceptível a precariedade de certas informações relacionadas com as dificuldades que, às vezes, é representada por um sentimento de medo de falar sobre o assunto quando se percebe que o gestor escolar ou mesmo os processos escolares estão sendo observados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Sérgio Henrique; LIMA JR., Olavo Brasil de (Org.). **As origens da Crise: Estado autoritário e planejamento no Brasil**. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1997.

ACIR. **Dossiê Rondonópolis 2007: geografia, demografia e economia**. 1. ed. Rondonópolis: Marketing Mix Assessoria Empresarial, 2007.

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Rômulo Portela; ADRIÃO, Theresa (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.

AIRES, Arlene Santana. **Por que é importante o papel social da escola no mundo moderno?** Disponível em: <[http://www.maranhaonews.com.br/artigos/papel\\_escola.htm](http://www.maranhaonews.com.br/artigos/papel_escola.htm)> Acesso em: 04 Nov. 2008 – 21:30hs.

AMBONI, Vanderlei. Gestão democrática e controle social dos recursos financeiros destinados às escolas estaduais do Paraná. In: **Revista Urutúgua – Revista Acadêmica Multidisciplinar (DCS/UEM)**. Maringá-PR: UEM, Nº 13 – ago./set./out./nov. 2007.

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho?** Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.

BOMENY, Helena M. B. **Três decretos e um ministério: a propósito da educação no Estado Novo**. 1994. Disponível em: <[http://www.tre-se.gov.br/servicos/biblioteca/BibliotecaVirtual/Livros/L\\_Repensando\\_O\\_Estado\\_Novo.pdf#page=129](http://www.tre-se.gov.br/servicos/biblioteca/BibliotecaVirtual/Livros/L_Repensando_O_Estado_Novo.pdf#page=129)> Acesso em: 07 Mar. 2009.

BOMENY, Helena M. B. **Manifesto dos pioneiros da educação nova (1932)**. Disponível em: <[http://www.cpdoc.fgv.br/nav\\_jk/html/o\\_brasil\\_de\\_jk/Manifesto\\_dos\\_pioneiros\\_da\\_educacao.asp](http://www.cpdoc.fgv.br/nav_jk/html/o_brasil_de_jk/Manifesto_dos_pioneiros_da_educacao.asp)> Acesso em: 06 Dez. 2008 – 22:57hs.

BORDENAVE, Juan E. D. **O que é participação?** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Governo Federal, 1998.

BRASIL. **Em aberto**: gestão escolar e formação de gestores. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 17, n.72 (fev./jun. 2000). Brasília: O Instituto, 2000.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases 9394/96**. Brasília: MEC, 1996.

CARASCOZO, Loide Reche; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Concepções sobre a democratização na escola pública**: um estudo de caso. Disponível em: <[http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/conepoes\\_sobre\\_democ\\_na\\_esc\\_publ.pdf](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/conepoes_sobre_democ_na_esc_publ.pdf)> Acesso em: 15 Nov. 2008 – 17:36hs.

CHAUÍ, Marilena. Uma ideologia perversa. In: **Folha de São Paulo**. São Paulo, 12 mar. 1999. Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/dc\\_1\\_4.htm](http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/dc_1_4.htm)> Acesso em: Jul. 2005 – 20:15hs.

CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

COHEN, L.; MANION, L. Métodos de Investigación Educativa. Traducción Francisco Agudo López. Madrid: Ed. La Muralla, 1990.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira. (Org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2005.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Ferreira, N. S. C. (orgs.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000.

DRUCKER, Peter. **A nova era da administração**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FARIA, Hamilton; MOREIRA, Altair; VERSOLATO, Fernanda (orgs.). **Quer um bom conselho?** Conselhos municipais de cultura e cidadania cultural. São Paulo: Instituto Polis, 2005.

FERNANDES, Maria Elizabete dos Santos; MULLER, Antonio José. **Função do gestor na escola pública**. Disponível em: <[http://www.icpg.com.br/revista/download.exec.php?rpa\\_chave=bf8769fdaafe8e22f8b9](http://www.icpg.com.br/revista/download.exec.php?rpa_chave=bf8769fdaafe8e22f8b9)> Acesso em: 12 Nov. 2008 – 20:36hs.

FERNANDES, Sérgio. **Gestão democrática e a qualidade de ensino são o foco em encontro de diretores escolares**. Disponível em: <<http://www.sad.mt.gov.br/?codModelo=&id=1295>> Acesso em: 12 Dez. 2008a – 21:20hs.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. In: **Educ. Soc.** Campinas, vol. 25, n. 89, p.1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000400008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000400008)> Acesso em: 01 Maio 2009.

FREIRE, Ana Maria Araújo. **A voz da esposa: a trajetória de Paulo Freire**. Instituto Paulo Freire, Brasil. Disponível em: <<http://www.paulofreire.org/>>. Acesso em: 7 Mar. 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 31. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FURTADO, Érica Luisa Matos. **Políticas educacionais e gestão democrática na escola**. Dissertação (Mestrado em Educação). Marília-SP: Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2005.

GADOTTI, Moacir. Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Introdução: escola e democracia: um tema revisitado. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

GARSKE, L.M.N. **Um novo fazer administrativo e pedagógico no processo de democratização da escola pública**. Dissertação. Cuiabá: Instituto de Educação/Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT, 1998.

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

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2004.

HORA, Dinair Leal da. Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização. In: **Revista Iberoamericana de Educación**. nº 43/2 – 10 junio de 2007. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/1669Leal.pdf>> Acesso em: 25 Abr. 2009.

IBGE. **População**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/universo.php?tipo=31&paginaatual=1&uf=51&letra=R>> Acesso em: 12 Dez. 2008 – 15:15hs.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

KRAWCZYK, Nora. (1997). **A gestão escolar: um campo minado...** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67a04.pdf>> Acesso em: 04 Nov. 2008 – 12:45hs.

LECLERC, Gesuína de Fátima Elias. **Dissensos no consenso: a democratização da escola pública em Mato Grosso**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22627.pdf>> Acesso em: 12 Dez. 2008 – 19:17 hs.

LIBÂNIO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática**. [s.e]2001.

LÜCK, Heloísa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. 2000.

LÜDKE, Marli; ANDRÉ, Marli E. D. A. Abordagens qualitativas de pesquisa: a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. In: **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E>P>V., 1986.

MENDONÇA, Erasto F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Lapplane, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 2001.

MOURA, Rui. **O conceito de autonomia de escola**: algumas reflexões. São Paulo: Educare/Educere, 1999.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **Educação e política no Brasil de hoje**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **Educação e política no Brasil de hoje**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro de; SOUZA, Maria Inês Salgado de; BAHIA, Maria Giselle Marques. Projeto político-pedagógico: da construção à implementação. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro de. (org.) **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. 4. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, Dom (org). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis-Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGE, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997a.

PADILHA, Paulo Roberto. **Uma escola mais bela, alegre e prazerosa**. Disponível em: <<http://64.233.169.132/search?q=cache:R-vaRtaF-TQJ:www.pa.gov.br/portal/procampo/downloads/UMA%2520ESCOLA%2520MAIS%2520BELA.doc+%22conselho+de+escola%22+%2B+%22escola+cidad%C3%A3%22&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=4&gl=br>> Acesso em: 14 Dez. 2008 – 22:50hs.

PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. Trad. Maria Cecília P. Tavares e Sonia S. Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PEREL, Vicente. **Administração**: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 1977.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RONDONÓPOLIS. **Rondonópolis ganha destaque na educação.** Disponível em: <[http://www.rondonopolis.mt.gov.br/view\\_conteudo.php?id=2872](http://www.rondonopolis.mt.gov.br/view_conteudo.php?id=2872)> Acesso em: 10 Dez. 2008 – 15:45hs.

RAMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, Moacir; PADILHA, Paulo Roberto. **Autonomia da escola: princípios e propostas.** 6. ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2004.

ROCHA, Elza Camargo; CARNIELETTO, Inês; PEIXE, Blênio César Severo. **A distância entre a formação inicial de um candidato a gestor escolar e o que se exige dele no efetivo exercício da função:** uma proposta de formação para gestores escolares na rede pública estadual do Paraná. Disponível em: <[http://64.233.169.132/search?q=cache:F9aaC087N6cJ:www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana\\_coletanea\\_de\\_estudos/cap\\_1\\_educacao/capitulo\\_1\\_5.pdf](http://64.233.169.132/search?q=cache:F9aaC087N6cJ:www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_de_politicas_publicas_no_parana_coletanea_de_estudos/cap_1_educacao/capitulo_1_5.pdf)> Acesso em: 10 Out. 2008 – 17:35hs.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Renilda Maria. **O papel do diretor na escola cidadã.** Disponível em: <<http://www.uniube.br/infoisis/base/teses/BU000103958.pdf>> Acesso em: 10 Dez. 2008 – 14:09hs.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina:** construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Autores Associados, 1995.

SARUBI, Érica Rocha. **A gestão democrática da educação no Brasil:** alguns apontamentos. Disponível em: <[http://forumeja.org.br/gt18/files/LEAO.pdf\\_9.pdf](http://forumeja.org.br/gt18/files/LEAO.pdf_9.pdf)> Acesso em: 08 Mar. 2009.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA. **Informações sobre o número de alunos da rede municipal.** Rondonópolis: Secretaria Municipal de Educação e Cultura, 2007.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. **A escola pública como local de trabalho.** São Paulo: Cortez, 1998.

SPIEGEL, Murray R. **Probabilidade e estatística.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

SPÓSITO Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão democrática.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

TESORO, Luci Lea Lopes Martins. **Rondonópolis – MT: um entroncamento de mão Única**. São Paulo: LLLMT, 1993.

TORRES, Rosa Maria. Melhorar a qualidade da Educação Básica? As estratégias do banco mundial. In: TOMMASI, Livia de, WARDE, Mirian Jorge, HADAD, Sérgio (Orgs). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma P. A. (org.). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 12. ed. Campinas-SP: Papyrus, 2001.

VEIGA, Ilma P. A.; REZENDE, Lúcia Maria G. **Escola: espaço do Projeto Político-Pedagógico**. Campinas-SP: Papyrus, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICES

Universidade Federal de Mato Grosso  
Programa de Pós – Graduação em Educação  
Mestrado em Educação

Roteiro de entrevistas

Identificação do perfil do (a) entrevistado (a)

1 – Sexo  M  F

2 – Faixa etária:

18 - 25  26 - 35  36 – 45  46 – 55  56 – 65  + 65

3 – Formação acadêmica:

Nível médio  Graduação/Curso \_\_\_\_\_ Ano \_\_\_\_\_

Pós-graduação: especialização  Curso: \_\_\_\_\_ Ano \_\_\_\_\_

Mestrado  \_\_\_\_\_ Ano \_\_\_\_\_

Outro: Indicar \_\_\_\_\_ Ano \_\_\_\_\_

4 – Qual sua função nesta escola?

Gestor  Coordenador pedagógico  Professor

Membro do Conselho Escolar

Membro do Conselho escolar e outro. Qual? \_\_\_\_\_

5 – Há quanto tempo está nesta função? \_\_\_\_\_

6 – Tempo de serviço na rede:

estágio probatório     contrato por tempo determinado

4 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 ou mais

7 – É natural de Rondonópolis?

Sim

Não

8 – Se natural de outra cidade, há quanto tempo reside em Rondonópolis – MT.

1 a 2 anos

6 a 11 anos

12 a 17 anos

18 a 23 anos

24 a 29 anos

30 ou mais

9 – Mora em casa:

Própria

Alugada

Cedida

Outro tipo

10 – Quantos vínculos empregatícios você tem?

---

11 – Se mais de um, indicar se é:

- Municipal
- Estadual
- Federal
- Particular
- Outro

Participação política/ social:

12 – Você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação no sindicato de sua categoria?

- [A] participa fortemente
- [B] participa moderadamente
- [C] participa esporadicamente
- [D] Não participa
- [E] Ignora completamente

13 – justifique sua resposta:

---

---

14 – Você participa de alguma instituição política partidária?

- Sim
- Não

Qual? \_\_\_\_\_

15 – Em caso afirmativo, indique as alternativas abaixo, o seu nível de participação?

- Apenas filiado
- Filiado e militante
- Dirigente

16 – Você participa de alguma entidade comunitária/ filantrópica, movimento social?

Sim             Não

Em caso afirmativo, qual?

-----

17 – Em caso afirmativo, indique entre as alternativas abaixo, o seu nível de participação:

Apenas associado    Associados atuante    Dirigente

18 – Você poderia citar pelo menos três aspectos (social, econômico, político, histórico, cultural,...) que em sua opinião, podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Muito Obrigada!!!

## QUESTÕES SULEADORAS DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA: (SOMENTE PARA O GESTOR ESCOLAR)

1 – Como chegou ao cargo de gestor escolar?

---

2 – Qual a importância de sua formação na execução de suas atividades como gestor? Justifique.

---

3 – A Gestão dessa escola é democrática? Por quê?

---

4 – Quais atividades que mais ocupam seu tempo como gestor?

---

5 – Como são tomadas as decisões administrativa e pedagógica?

---

6 – Como são encaminhados os projetos ou programas que chegam até a escola?

---

7 – O papel que você desempenha atualmente é o que você imaginava desenvolver antes de assumir a gestão da escola? Justifique:

---

8 – Qual seria, atualmente, o papel do gestor?

---

9 – O conselho escolar contribui com a gestão da escola? Como?

---

10 – Como se dá a participação dos segmentos que compõe a escola (pais, alunos, professores, técnicos e demais servidores) nas decisões tomadas pela escola?

---

11 – Explique como foi trabalhado o Projeto Político Pedagógico na Escola?

---

12 – Em que setor/área o gestor deveria ter mais autonomia?

---

13 – Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da escola?

---

14 – Atualmente quais dificuldades e ou facilidades você reconhece na implementação do processo de gestão democrática das escolas públicas?

---

15 – Quais sugestões você teria para melhoria do processo de gestão das escolas públicas?

---

QUESTÕES SULEADORAS DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA: (SOMENTE PARA COORDENADORES PEDAGÓGICOS, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA.)

1 – Qual a importância de sua formação na execução de suas atividades profissionais? Justifique:

---

2 – Quais as maiores dificuldades ou facilidades de seu trabalho diário?

---

3 – Em sua opinião a gestão dessa escola é democrática? Justifique.

---

4 – Qual a importância do trabalho do gestor da Escola?

---

5 – Quais características você elencaria para se afirmar que um gestor exerce bem ou mal sua função?

---

6 – Como são encaminhados os programas e projetos a serem desenvolvidos na escola?

---

7 – Ocorrem muito impasses nas decisões? Se ocorrerem, como são resolvidos?

---

8 – Em quais atividades da Escola o gestor dedica mais seu tempo? Por quê?

---

9 – Existe algo que o gestor poderia melhorar em sua atuação? Justifique.

---

10 – O processo de organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola está pautado nos princípios democráticos? Justifique.

---

11 – Você participou da construção do Projeto Político Pedagógico? Como?

---

12 – O Conselho Escolar contribui com a gestão da escola?

---

13 – Em sua opinião, atualmente quais dificuldades e ou facilidades são encontradas na gestão democrática das escolas públicas?

---

14 – No seu entender, qual seria o papel do gestor da escola hoje?

---

## QUESTÕES SULEADORAS DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA: (SOMENTE PARA MEMBROS DO CONSELHO ESCOLAR)

1 – Como você se tornou membro do Conselho Escolar?

---

2 – Como participante do Conselho Escolar, você está sempre presente na escola? Justifique.

---

3 – As reuniões do Conselho Escolar são sempre representativas: há participação de todos e os problemas são discutidos? Justifique.

---

4 – Em sua opinião, todos os participantes do Conselho Escolar se manifestam durante as reuniões? Justifique.

---

5 – Suas sugestões e opiniões são levadas em conta nas discussões e decisões tomadas pelo Conselho? Justifique.

---

6 – Como são definidas as ações da gestão da escola com o Conselho Escolar? Você poderia nos dar alguns exemplos?

---

7 – Em sua opinião, como seria a participação dos membros do Conselho Escolar na tomada de decisões aqui na escola?

---

8 – O segmento que você representa no conselho, recebe informações das decisões tomadas nas reuniões? Como isso acontece?

---

9 – Como o Conselho contribui com o trabalho do gestor da escola?

---

10 – Em sua opinião, atualmente quais dificuldades e ou facilidades são encontradas na gestão democrática das escolas públicas?

---

11 – No seu entender, qual seria o papel do gestor da escola hoje?

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)