

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA - UNILAB
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO PÚBLICA

ANA CRISTINA ROCHA DE AGUIAR
YARA MÁRCIA DE SOUSA RODRIGUES

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.

Fortaleza
2015

Ana Cristina Rocha de Aguiar
Yara Márcia de Sousa Rodrigues

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, sob orientação do Professor doutor Carlos Henrique Lopes Pinheiro.

Fortaleza
2015

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte
Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

R611g Rodrigues, Yara Márcia de Sousa.

Gestão democrática participativa e a qualidade na educação: um estudo de caso. / Ana Cristina Rocha de Aguiar. Redenção, 2015.

60 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Prof. Dr. Carlos Henrique Lopes Pinheiro.

Inclui Figura, Referências.

1. Administração pública 2. Ensino fundamental 3. Educação. I. Título. II. Aguiar, Ana Cristina Rocha.

CDD 370

Ana Cristina Rocha de Aguiar
Yara Márcia de Sousa Rodrigues

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública, da – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.- UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Doutor (Orientador) _____

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Dedicamos este trabalho a todos os servidores públicos que se dedicam ao serviço com ética e responsabilidade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus pelo dom da vida e por transformar os nossos sonhos em seus planos.

Aos familiares pelo apoio e paciência durante a execução desse trabalho.

Ao professor, Carlos Henrique Lopes Pinheiro, pelas contribuições e pelo conhecimento partilhado.

Ao tutor, Ícaro Coriolano Honório, pela dedicação e presteza durante todo o curso.

A todos que colaboraram – diretor, professor, aluno e família – dedicando parte do seu tempo, para que esta pesquisa fosse realizada.

“Somos totalmente responsáveis pela qualidade da nossa vida e pelo efeito exercido sobre os outros, construtivo ou destrutivo, quer pelo exemplo quer pela influência direta.”

Alfred Montapert.

RESUMO

Este trabalho objetiva observar, compreender e discutir a gestão democrática participativa e a qualidade na educação em uma escola pública estadual no município de Fortaleza. Para isso, apresenta um breve histórico das políticas educacionais no Brasil, passando pelo processo de redemocratização, embasada em uma administração gerencialista que consistiu uma tentativa de restaurar as instituições democráticas. Para a implantação da gestão democrática destacamos o papel do gestor escolar como responsável primeiro pelo desenvolvimento de um ensino de qualidade, sem excluir a participação de professores, alunos e pais, atores que devem estar integrados para formar uma gestão democrática e participativa. Ressaltamos a importância de elementos que propiciam a participação da sociedade que vão desde a escolha do gestor à existência de órgãos colegiados que favoreçam uma participação e uma responsabilização de todos. Considera, pois, que a qualidade deve estar relacionada à gestão democrática, uma vez que favorece a atuação coletiva com o objetivo de formar o aluno como ser participativo na sociedade. Fundamenta-se também em elementos da legislação, Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que estabeleceu a democracia como um princípio para o ensino público, além de analisar os discursos dos sujeitos envolvidos diretamente em criar um ensino de qualidade, frente à cultura centralizadora que ainda existem em diversas instituições públicas.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação. Qualidade. Participação.

ABSTRACT

This study aims to observe, understand and discuss participatory democratic management and the quality of education in a state school in Fortaleza. For this presents a brief history of educational policies in Brazil, through the democratization process, based on a managerial administration which consisted an attempt to restore democratic institutions. For the implementation of democratic management highlight the role of the school manager as primary responsibility for the development of quality education, not excluding the participation of teachers, students and parents, actors must be integrated to form a democratic and participatory management. We stress the importance of elements that promote the participation of society ranging from the choice of manager of the existence of collective bodies that promote participation and accountability of all. Therefore believes that quality should be related to the democratic, it is conducive to collective action in order to train students how to be participating in society. It is based also on elements of the legislation, the Federal Constitution of 1988 and Law of Directives and Bases of Education (LDB), which established democracy as a principle for public education, in addition to analyzing the speeches of those involved directly in creating a teaching quality, against the centralizing culture that still exist in various public institutions.

Keywords: Democratic management. Education. Quality. Participation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CAPÍTULO 1- A REDEMOCRATIZAÇÃO E A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO	14
2.1.1 Histórico das políticas educacionais no Brasil.....	14
2.1.2 A gestão escolar a partir da redemocratização no Brasil.....	16
2.1.3 Bases teóricas da gestão escolar participativa.....	19
2.2 CAPÍTULO 2- A DIMENSÃO PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR	21
2.3. CAPÍTULO 3- O GESTOR ESCOLAR E A CONSEQUENTE MELHORA NA EDUCAÇÃO	25
2.3.1 Legislação	34
3. O CONTEXTO DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO NA ESCOLA.....	37
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS	56

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo estudar a gestão democrático-participativa como fator que influencia na qualidade no ensino público, precisamente em uma escola de ensino estadual do Ceará.

Durante a especialização em Gestão Pública fomos constantemente sensibilizados quanto ao processo de democratização em nosso país e o conseqüente amadurecimento do modelo de gestão. A gestão na administração pública a partir de um modelo gerencial mais moderno, comprometido com a sociedade civil e a participação da mesma.

Escolher um tema, dentre tantos, de acordo com o interesse e a vivência profissional nossa, levou-nos para o âmbito escolar. A democracia e a consolidação do Estado de direito é algo recente em nosso país, e surgiu o interesse em investigar os meandros da dinâmica escolar a partir do uso dos instrumentos democráticos na escola pública.

Nosso ponto de partida foi a pesquisa bibliográfica. Feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador um maior aprofundamento sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p. 32).

Realizamos um estudo de caso em uma escola estadual do município de Fortaleza, instigadas a verificar como a gestão democrática e participativa é vivenciada por todos os atores envolvidos. Conforme Fonseca (2002), um estudo de caso se caracteriza como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. O pesquisador procura revelar o objeto a ser estudado tal como ele o percebe.

Dividimos o trabalho em quatro capítulos. No primeiro, levantamos dados sobre o histórico das políticas públicas educacionais no Brasil, destacando dentre outros, movimentos da sociedade civil, contribuições presentes nas Constituições Federais, as três versões da Lei de Diretrizes e Bases e o surgimento do Ministério da Educação e Cultura. Nesse processo democrático, o aprimoramento da eficiência

e da qualidade da educação pública propicia mudanças na forma de gerir as escolas no Brasil. Esta nova forma de gestão das escolas é pautada na participação. (FREIRE, 2010).

Consta também o início do modelo gerencial na gestão escolar a partir da redemocratização, inserindo o Ceará nesse contexto. No Ceará, a Secretaria de Educação Básica (SEDUC), principalmente a partir de 1995, mostrou um maior esforço para acompanhar o novo modelo educacional brasileiro. Na referida década, os programas e projetos implantados enfatizam, dentre outras questões, a descentralização, a democratização, a socialização das decisões e a divisão das responsabilidades. (FREIRE, 2010).

No capítulo seguinte, apresentamos a importância do conhecimento da legislação vigente, enfatizando como se processa a dimensão participativa da gestão escolar, envolvendo os atores diretos e indiretos que compõem o cenário escolar, no qual cabe à figura do diretor a função de articular todos os membros envolvidos. Importante que haja essa sensibilização a partir do gestor, gerando motivação e compromisso com a qualidade do ensino. A participação é própria da natureza social do ser humano e o acompanha desde os primórdios até os dias atuais nas diversas formas de organização. A interação coletiva provoca o pensamento reflexivo, a satisfação de criar e recriar as coisas e a valorização das pessoas. (BORDENAVE, 1995).

No terceiro capítulo, damos ênfase ao trabalho do gestor escolar para a implantação de uma gestão democrática e a consequente melhoria na qualidade do ensino. Nesse ponto destacamos o binômio tão comum no exercício da gestão. De um lado a gestão técnico-administrativa e do outro a técnico-pedagógica. Referimo-nos também às leis que regem o ensino no Brasil. Para Lück (2009), compete ao gestor escolar desenvolver um trabalho efetivo com orientações voltadas para o desempenho de competências, habilidades e atitudes. Isso influenciará na formação do cidadão enquanto sujeito ativo na sociedade.

Encerramos com o registro das informações do estudo de caso a partir de entrevistas realizadas com os diversos atores da escola. Procuramos refletir, seguindo um viés bibliográfico, sobre o papel dos diferentes atores, em especial do gestor, frente a esse “novo” panorama de gestão democrática e a relação com a qualidade na educação para a formação social do educando. Segundo Paro (2007),

a gestão escolar é entendida como um instrumento para que possamos alcançar os objetivos educacionais.

A pesquisa foi realizada em uma escola pública estadual do município de Fortaleza. Utilizamos como instrumento a entrevista, através de um roteiro pré-estabelecido. As perguntas com os temas abordados e a receptividade positiva dos que compõem a instituição criaram uma atmosfera favorável para um fértil interlúdio. Não foi somente um “jogo” de perguntas e respostas. As entrevistas foram espontâneas, permitindo a liberdade de pensamento dos entrevistados.

As investigações aconteceram em duas visitas: realizamos, inicialmente, uma entrevista com o diretor escolar e, em seguida, com uma professora que compõe a gestão da escola. No segundo momento, realizamos entrevistas com o representante dos pais e com o representante discente. Tudo isso nos possibilitou observar comportamentos que enriqueceram nossa discussão.

A escola que tomamos como referência para a coleta dos dados terá, no presente trabalho, o nome fictício de Escola Estadual Érico Veríssimo, assim como os nomes dos atores envolvidos. Está situada na periferia de Fortaleza e oferece o Ensino Fundamental II e Médio, com o total de setecentos alunos. No turno da manhã funcionam turmas do EF II e EM. No turno da tarde, exclusivamente turmas do EF II. O núcleo gestor é formado por: diretor, coordenadora do Ensino Fundamental II e a do Ensino Médio.

Observamos pontos nevrálgicos que ferem o berço democrático da gestão, pela ausência do Conselho Escolar e até então o Projeto Político Pedagógico da escola também não recebeu a devida atenção e divulgação. Em contrapartida, também verificamos o quão engessado fica a instituição escolar devido às políticas públicas generalistas. Tais políticas, de acordo com os dados obtidos, podem massificar e retirar o oxigênio da instituição para a elaboração de ações e projetos mais particulares e personalizados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPÍTULO 1- A REDEMOCRATIZAÇÃO E A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

2.1.1 Histórico das políticas educacionais no Brasil

Ao longo da história do Brasil, há fatos relevantes que ajudam a compreender o cenário escolar atual. Na base da construção das políticas educacionais atuais no Brasil, destaca-se o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932. Dentre os líderes desse movimento, conforme Saviani (2008), destacam-se Anísio Teixeira e Fernando Azevedo. Reivindicavam maior responsabilidade pelo poder público, gratuidade e laicidade. Esse documento foi inaugural na regulamentação e produção das leis que existem atualmente.

Segundo dados do Portal do MEC, com a Constituição Federal de 1934, a educação passa a ser vista como um direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos poderes públicos. Com o golpe de Estado de 1937 é criado o Estado Novo e o ensino primário obrigatório e gratuito é mantido. Em 1942 entra em vigor a Lei Orgânica do Ensino Industrial. Trata-se do primeiro acordo financeiro educacional, firmado pelo governo brasileiro e o Banco Mundial para a construção da Escola Técnica de Curitiba. Havia a valorização da qualificação técnica em detrimento da educação ampla para todas as camadas.

De 1934 a 1945, o então ministro da Educação e Saúde Pública, Gustavo Capanema Filho, promove uma gestão marcada pela reforma dos ensinos secundário e universitário. O Brasil implantava as bases da educação nacional. A Constituição Federal de 1946 restaura a independência dos três poderes e o presidencialismo. A gratuidade da educação é condicionada ao ensino primário. No seguimento da escolaridade o ensino só seria grátis aos que provassem a falta de recursos (art.168).

Até 1953 havia o Ministério da Educação e Saúde. Com a autonomia dada à área da saúde, surge o Ministério da Educação e Cultura, com a sigla MEC. A partir de 1960, a educação brasileira era centralizada e o modelo era comum entre os estados e municípios. Só ganhariam mais autonomia em 1961 a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). A mencionada lei fora debatida desde 1948

a partir de duas tendências manifestadas nos projetos-de-lei de Mariani e Lacerda. Estatuíra o direito de tanto o setor público como o particular ministrarem o ensino, em todos os níveis.

Nas décadas de 1970 e 1980, associações recém-fundadas no ensino público superior e básico lutaram pela democratização do Brasil e também pelas suas organizações escolares. Em 1971 uma nova LDB é aprovada. O ensino passa a ser obrigatório dos sete aos 14 anos. O texto também prevê um currículo comum para o primeiro e segundo graus e uma parte diversificada em função das diferenças regionais. Nesse período, recebe destaque o I Congresso Mineiro de Educação e a greve de 1979. Os professores mineiros são exemplo de união nessa greve, que gerou a fundação da União dos Trabalhadores de Ensino (UTE).

A partir da década de 1980, as políticas públicas ganharam mais destaque a partir da transição democrática no Brasil. A educação ficou atrelada às políticas públicas sociais. Dessa forma não havia uma agenda mais específica para essa área. Em 1985, é criado o Ministério da Cultura. Em 1992, uma lei federal transformou o MEC no Ministério da Educação e do Desporto e, somente em 1995, a instituição passa a ser responsável apenas pela área da educação.

Uma nova reforma na educação brasileira foi implantada em 1996. Trata-se da mais recente LDB, que trouxe várias mudanças às leis anteriores, incluindo a educação infantil (creches e pré-escola). A formação mais específica dos profissionais da educação básica também foi priorizada com um capítulo específico para tratar do assunto. (MONTEIRO e MOTTA, 2013).

Ainda em 1996, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Educação criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), para atender ao ensino fundamental. Os recursos para o FUNDEF vinham das receitas dos impostos e das transferências dos estados, do Distrito Federal e dos municípios vinculados à educação. Surgiram também as avaliações externas para medir a qualidade da educação assim controlá-la através de políticas mais eficazes, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O FUNDEF vigorou até 2006, sendo substituído no governo Lula (2003) pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). A educação básica, da creche ao ensino

médio, passa a ser beneficiada com recursos federais. Esse compromisso da União com a educação básica se estenderá até 2020.

Com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em 2007, o MEC vem reforçar uma visão sistêmica da educação com ações integradas e sem disputas de espaços e financiamentos. No PDE investir na educação básica significa investir na educação profissional e na educação superior.

Essa unidade só será alcançada com a participação conjunta da sociedade. Com o envolvimento de pais, alunos, professores e gestores, a educação se tornará um compromisso e uma conquista de todos.

2.1.2 A gestão escolar a partir da redemocratização no Brasil

A redemocratização no Brasil faz referência a um período após a Ditadura Militar, na tentativa de restaurar as instituições democráticas brasileiras. Nesse processo, fazendo um recorte do período pós 1964, que, na educação, marcado por uma mobilização em busca de uma universalização e de uma democratização da escola pública, foi um processo tardio direcionado aos interesses da elite. Mendonça (2001) cita que a democratização da educação no Brasil passou por várias fases, sendo considerada em uma primeira instância como um direito universal ao acesso e, segundo, como um direito à qualidade do ensino, além da participação democrática nos sistemas educacionais. Todas essas mudanças são, também, frutos de uma época que propiciava e que nascia a participação popular, cumprindo, com isso, exigências da Constituição Federal de 1988.

Especificamente no campo educacional, tornou-se necessário um pensar em uma dimensão gerencialista para orientar os processos educacionais nas áreas de regulação, financiamento e gestão. Para isso, teve a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), na tentativa de uma redefinição das funções típicas do estado. Dourado (2006) afirma que o “intuito era transferir para a iniciativa privada atividades referentes à saúde, educação, cultura, ou, pelo menos, torná-las ações concorrentes com a iniciativa Estatal.” Ademais, a educação brasileira estaria interligada à esfera dos “negócios comercializáveis, com rotinas de cunho gerencial estritamente privado,” na tentativa de garantir otimização dos recursos e racionalização das ações administrativas.

Cumprir destacar que a administração pública brasileira passava pela implementação do modelo gerencial, com princípios da administração de empresa privada. Bittar e Bittar (2012) afirmam que “há evidências de que a transição para a democracia transcorreu de forma conservadora, mantendo traços estruturais da formação histórica brasileira”. Aponta ainda que a “democracia brasileira continuará carente enquanto não seja construído plenamente um sistema escolar de qualidade, que proporcione as mesmas oportunidades a todas as crianças e jovens brasileiros”. Implica dizer que a gestão democrática deve ser construída coletivamente no dia a dia de cada escola, através da descentralização de funções e de uma efetiva comunicação entre os integrantes desse sistema no exercício da cidadania. Norberto Bobbio (1996), filósofo político italiano, considera que regime democrático, a partir da definição mínima de democracia, é uma série de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, e que implica a participação efetiva dos interessados.

Mendonça (2001) destaca o processo de escolha do gestor escolar como sendo o primeiro traço característico, ou identidade, de gestão democrática da instituição. O mesmo autor nos apresenta quatro formas de provimento ainda presentes no sistema público brasileiro que são: provimento por indicação, por concurso, por eleição, por seleção e eleição. A primeira se refere à indicação por algum líder político, retratando o período patrimonialista, especificamente ao clientelismo caracterizado pela troca de favores. A segunda se caracteriza pela aplicação de prova e análise de títulos para nomeação dos selecionados de acordo com o número de vagas oferecidas. A terceira acontece por meio do voto da comunidade escolar dentre os que se candidataram. A última forma trata da eleição dos candidatos que são primeiramente selecionados por prova escrita para posterior eleição.

Sobre a forma de provimento indicação, podemos destacar suas características pelo que o autor supracitado destaca:

“As escolas públicas brasileiras tradicionalmente tiveram seu provimento efetivado por Nomeação do Governador ou do prefeito, em geral a partir de indicações feitas pelos titulares de secretarias de Educação ou das lideranças político-partidárias das respectivas regiões. A interferência política no ambiente escolar permitiu que o clientelismo político tivesse, na escola, um campo fértil para o seu crescimento(...). Estabelecem-se, desta maneira, as condições de troca de favores que caracterizam o patrimonialismo na ocupação do emprego público(...) Na medida em que o

benefício com o cargo perde a confiança política do padrinho, a exoneração é acionada como consequência natural, como o despojamento de um privilégio.” (MENDONÇA, 2001)

Foi um processo que passou a ser muito criticado diante de um contexto histórico social de democracia respaldado pela Constituição Federal. No âmbito educacional, a eleição para diretor escolar é, nas palavras de Mendonça (2001), o processo que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação. Por fim, a prova de conhecimento aplicada por meio do concurso público visa selecionar “os mais capacitados”, permitindo banir a indicação. Entretanto, não extingue as críticas, uma vez que essa escolha pode não dar “preferência” a quem conhece a realidade da escola. Na elaboração do nosso estudo de caso, percebemos que algumas dessas formas se concretizam no sistema de ensino estadual do Ceará, dado ao processo seletivo e eleitoral para a escolha do gestor.

Outro instrumento que veio reforçar a democracia na gestão escolar foi a existência de órgãos colegiados. Esses trouxeram uma redistribuição do poder entre os membros da comunidade escolar, quebrando a cultura monocrática da gestão. Também é um princípio amparado pela Constituição Federal e pela lei 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Na atualidade, reconhecemos a existência de tais organismos em diversas escolas públicas, entretanto, nos questionamos sobre a efetiva função e participação nas decisões da escola. Tanto Lück (2009) quanto Mendonça (2001) versam sobre a influência negativa da falta de consciência do poder da comunidade escolar em relação a tomada de decisão e de sua responsabilidade por uma educação de qualidade. Dessa forma, vejamos o que diz Mendonça (2001) sobre o referido instrumento de gestão democrática: “Apesar do poder formal que possuem essas instâncias no encaminhamento de diferentes situações da convivência escolar, muitas vezes ele não é exercido por falta de consciência dos conselheiros em relação a esse poder”.

No Ceará, o processo de redemocratização influenciou a criação de um movimento político e econômico que proporcionou reformas na política, na administração, na saúde, nas privatizações, na industrialização e na educação. Antenor Naspolini (2001) traz três elementos que influenciaram a reforma de educação básica cearense, entre 1995 e 2000. A saber:

1. reconhecida necessidade de mudança
2. contexto econômico e político favorável
3. a existência de mecanismos efetivos de participação social, enviados pela modernização das reformas de Gestão Pública e pela atuação organizadora da sociedade civil. (NASPOLINI, 2001. Revista de Estudos Avançados).

Ainda em Naspolini (2001), é nos apresentado duas formas de tomada de decisões: a vertical e a horizontal. A primeira trata das decisões tomadas em níveis hierárquicos superiores e imposto aos outros níveis; a segunda - horizontal - na qual as decisões não ascendem ou não são compartilhadas. Segundo o mesmo autor, no Ceará, foi adotado um terceiro tipo de reforma, fruto da combinação das etapas citadas anteriormente - a horizontal e vertical. Isso implica dizer que é necessário que as decisões devem ser tomadas de forma coletiva, com a participação de todos os envolvidos no processo educacional, considerando a realidade de cada escola, de cada cidade, de cada região. Na verdade, procuravam uma maneira de garantir uma educação de qualidade para todos, o que só seria possível se todos estivessem envolvidos no processo.

2.1.3 Bases teóricas da gestão escolar participativa

O cenário atual que vemos no Brasil e em outros países, tanto ex-colônias europeias, quanto nos países europeus, Estados Unidos e Canadá, que atualmente recebem uma expressiva camada de imigrantes de países menos desenvolvidos, há escolas públicas geralmente de qualidade inferior para as populações de menor poder aquisitivo e escolas particulares e com maior qualidade para as classes de médio e alto poder aquisitivo.

A pesquisa educacional, que chamamos de crítica, tem trazido contribuições valiosas à educação. Nesse contexto ideológico destaca-se uma primeira contribuição da pedagogia crítica. Para esta, a escola não é um mero aparelho de reprodução da Ordem. A educação escolar é considerada um campo possível de uma práxis transformadora. (VIEITEZ e BARONE, 2007).

Um segundo aspecto da pedagogia crítica tem como foco a gestão escolar: até então a reflexão pedagógica valorizava o processo de ensino-aprendizagem. A administração ficava em segundo plano, desmembrada do processo ensino-

aprendizagem. A pedagogia crítica destacou a gestão democrática para o exercício de uma ação pedagógica transformadora.

Um terceiro ponto é o incentivo ao ensino crítico. Segundo essa tese, a pedagogia deverá favorecer a democratização da sociedade e da própria escola a partir do ensino crítico. O ensino crítico forma cidadãos críticos capazes de transformar e mudar a ordem social, favorecendo assim as classes populares, embora a gestão seja parte integrante das relações capitalistas de produção.

As leis nos últimos anos passaram a incentivar as escolas a mudarem sua visão sobre a gestão e o planejamento curricular e estratégico. No entanto, Projetos Políticos-Pedagógicos, Planos Decenais e Quinquenais, sistemas estaduais e nacionais de avaliação na maioria das vezes gera a burocracia educacional. Nas organizações contemporâneas a gestão não é problema de um indivíduo, e sim do coletivo, consistindo em um sistema de corresponsabilidades. E, no século XXI, os educadores questionam alguns modos tradicionais de ver e explicar a realidade.

Nesse contexto de democracia participativa nas políticas educacionais, em relatório da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação), coordenado por Jacques Delors foram estabelecidos quatro pilares da educação contemporânea: aprender a ser, a fazer, a viver juntos e a conhecer. Delors recomenda no capítulo 2, Da coesão social à participação democrática, que é na escola que se deve começar a criar um ambiente para que o aluno seja um cidadão consciente e ativo. Além disso, “a participação deve ser incentivada ou estimulada pela educação e por práticas adaptadas à sociedade da informação”. (DELORS, 1996).

A UNESCO solicitou a Edgar Morin, pensador e sociólogo francês, que expusesse suas ideias sobre a educação do amanhã e elaborou marcantes reflexões sobre educação. Morin estabelece os sete saberes para a edificação do futuro da educação. Em linhas gerais, os sete saberes envolvem pressupostos nos quais o erro é considerado instrumento de aprendizagem, assim como a importância do entrelaçamento dos vários campos do conhecimento para combater a fragmentação. Outro aspecto é esclarecer o aluno sobre a condição humana, ressaltando a sua condição multidimensional e conhecer também o seu lugar, as necessidades de sustentabilidade, incluindo os recursos tecnológicos e os problemas sociais e econômicos.

Ainda em relação aos sete saberes, Morin destaca a urgência de enfrentar as incertezas da trajetória humana, onde apesar de todo o progresso da humanidade não se pode prever o futuro. E os outros aspectos envolvem ensinar a compreensão para favorecer a interação humana e a ética do gênero humano, pois não devemos querer para outrem aquilo que não desejamos para nós mesmos.

2.2 CAPÍTULO 2- A DIMENSÃO PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

A participação na gestão escolar deve acontecer entre os seus diversos setores da organização para que se consolide a gestão democrática. Dourado (2006) cita alguns princípios segundo o qual são fundamentais para a construção de uma gestão democrática, a saber:

- Participação política
- Gratuidade do ensino
- Universalização da educação Básica
- A coordenação
- Planejamento e descentralização dos processos de decisão e de execução e o fortalecimento das unidades escolares, a operacionalidade dos conselhos municipais.

As pessoas que fazem parte do processo educacional influenciam, mesmo inconscientemente, o ambiente em que convivem. A falta dessa consciência pode influenciar negativamente a construção dos alcances dos objetivos porque o nível inconsciente das suas responsabilidades faz com que os profissionais passem a agir de qualquer maneira, sem reconhecer o poder que têm dentro da organização. As escolas, em uma visão geral, não reconhecem os frutos que o poder das relações entre aqueles que fazem parte da escola. Temos como exemplo as decisões que são apresentadas nas reuniões com o Conselho Escolar, nas quais são expostas aos colegiados as decisões prontas, dentre outras pautas. Isso influencia diretamente no trabalho dos professores em sala de aula.

Entretanto, não cabe somente ao gestor escolar ter conhecimento da importância da interação, mas também aos professores, funcionários, pais e os próprios estudantes. O trabalho escolar, segundo Lück (2009), é uma ação de

caráter coletivo, realizada a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Agindo assim, todos garantirão o sucesso da escola “na solução de problemas, na tomada de decisão, no monitoramento e na avaliação dos planos de ação”, ou seja, na efetiva implantação da participação.

Conforme Lück (2009):

A participação dá as pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ainda, mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade escolar como um todo.

Essa autonomia dá ao profissional o papel de protagonista e não como mero serviçal que só cumpre ordens. A mesma autora propõe que essa participação não se restrinja a tomada de decisões, mas se estenda e se construa no dia a dia da escola, buscando superar as dificuldades e limitações para o “bom desempenho da sua finalidade social.” Também propõe valores norteadores da ação participativa: ética, solidariedade, equidade e compromisso. Vejamos como ela conceitua:

A ética é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano, às instituições sociais e aos valores necessários ao desenvolvimento da sociedade com a qualidade de vida, que se faz traduzir nas ações de cada um. De acordo com esse valor, a ação participativa é orientada pelo cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais como valor.

A solidariedade é manifestada pelo reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que os seres humanos se desenvolvem em condição de troca e reciprocidade, em vista do que são necessárias redes abertas de apoio recíproco.

A equidade é representada pelo reconhecimento de que as pessoas e grupos em situações desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, para igualar-se a seus semelhantes no processo de desenvolvimento.(...).

O compromisso se traduz na ação dos envolvidos no processo pedagógico, focada e identificada com objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento. pressupõe o entendimento pleno dessas questões e o empenho pela sua realização, traduzida em melhor aprendizagem pelos alunos. (Retirado do texto 1: a dimensão participativa da gestão escolar, Heloísa Lück. Curso a distância em Gestão Escolar).

Percebemos, através dos discursos dos atores entrevistados no referido estudo, que há uma intenção ideológica de efetivar a gestão democrática, entretanto, não encontramos elementos concretos que confirme esse processo.

Ainda os atores demonstram consciência do seu poder - e importância – no processo de tomada de decisão da escola, em um capó discursivo, pois nos foi relatado que alguns profissionais preferem se eximir de uma efetiva participação. Além disso, a própria família, muitas vezes, não busca essa responsabilização.

Na legislação atual, que rege a educação brasileira, a regulamentação da gestão democrática deve ser respaldada em dois processos principais para sua efetivação no sistema de ensino público brasileiro que são o Projeto Político Pedagógico e os Conselhos Escolares. Esses garantem que outras pessoas participem da gestão da escola de forma institucionalizada.

“A construção de uma cultura democrática só é possível a partir de práticas democráticas. A escola não é democrática só por suas práticas administrativas. Torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas.” (DOURADO (2006), apud FONSECA, (1997)). Para a inserção dessa cultura democrática é necessário que o diretor, ator central na gestão escolar, tenha uma visão ampla do trabalho educacional e do papel da escola, articulando as ações dos participantes da comunidade escolar para a construção primordial do projeto político-pedagógico. Para tanto, o conhecimento da realidade na qual estão inseridos todos os sujeitos envolvidos no processo propicia uma “adaptação” na elaboração e na atualização do currículo escolar, evidentemente, usando como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, acompanhando também a evolução da sociedade, ciência, tecnologia, cultura, assim como outras áreas no âmbito nacional e internacional. Nessa múltipla formação, as estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica são aspectos a serem privilegiados. Também, em uma perspectiva da inclusão, é importante criar um ambiente pedagógico adaptado às necessidades especiais dos alunos que necessitem.

Um espaço geográfico de grande importância é a sala de aula. Lá é o cenário da realização de tudo o que envolve o ensino-aprendizagem. É comum o diretor manter-se afastado desse espaço, como se a sala só comportasse professor e alunos. A presença de outra pessoa é considerada geralmente uma invasão. No entanto, é importante que na gestão pedagógica haja informações sobre o movimento nesse espaço. Na formação continuada dos gestores essa habilidade de observar o exercício em sala de aula é um assunto que precisa ganhar destaque,

pois esse distanciamento da sala de aula está ligado à cultura do individualismo e corporativismo presentes em nossas escolas.

Nessa mudança de paradigma o uso inteligente dos materiais disponíveis envolve que o diretor fique atento à gestão dos equipamentos de uma forma participativa, uso contínuo dos livros pelos alunos, bom uso dos equipamentos eletrônicos, limpeza da escola, manutenção e reposição desses materiais. Um recurso pedagógico muito valioso é a estimulação visual através de cartazes, mapas e exposição dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos.

Embora as funções do diretor sejam múltiplas, na realização de seu dia a dia na escola cabe também a ele envolver o capital humano presente na escola para que cada um assuma o compromisso de participação nesse processo, valorizando o papel de cada um, sensibilizando-os para a importância de contribuir na formação dos alunos de maneira dinâmica e não cristalizada.

A gestão financeira da escola pública requer conhecimento da legislação e de todos os trâmites legais que envolvem os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade e probidade.

A visão desmembrada da gestão administrativa e da administração pedagógica provoca um quadro muito comum onde diretores se dedicam mais às questões administrativas, sem o envolvimento, o entrelaçamento com as questões pedagógicas.

Quanto ao diretor, ator central na gestão escolar, a ele cabe a visão ampla do trabalho educacional e do papel da escola. Ele também precisa articular as ações dos participantes da comunidade escolar para a realização do projeto político-pedagógico. Importante que o diretor ajude na superação das dificuldades, sempre com o propósito de melhorar a aprendizagem e formação dos alunos.

O conhecimento é bem amplo na formação do diretor, incluindo a elaboração e atualização do currículo escolar, usando como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, acompanhando também a evolução da sociedade, ciência, tecnologia, cultura, assim como outras áreas no âmbito nacional e internacional.

É lugar comum afirmar que a escola tem como objetivo formar alunos a partir do desenvolvimento do potencial e das habilidades dos mesmos, e que participem ativamente da sociedade. No entanto, só é possível esse movimento de crescimento

dos alunos, se houver compromisso dos atores envolvidos. Esse é o berço da gestão pedagógica, onde precisam estar presentes as estratégias, métodos e conteúdos e toda a administração dos recursos e ações, priorizando os resultados pretendidos. Na prática da gestão pedagógica, estão envolvidos o coordenador e/ou supervisor, embora as funções a eles delegadas geralmente sejam muito restritas.

Um fator importante é o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB. 9394/96), envolvendo educandos e professores no efetivo processo de ensino e aprendizagem.

No que compete à gestão financeira, há o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) que é do governo federal. A escola com perfil para participar desse programa necessita contar com mais de 50 alunos e com uma unidade executora (UEX), que pode ser o Conselho Tutelar, Conselho Escolar ou Associação de Pais e Mestres.

Esses recursos são destinados à aquisição de material permanente, conservação e pequenos reparos da unidade escolar e capacitação dos profissionais da educação, dentre outros fins. Os recursos financeiros podem também ser de origem de campanhas e doações. A gestão financeira da escola pública requer conhecimento da legislação e de todos os trâmites legais que envolvem os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade e probidade.

A visão desmembrada da gestão administrativa e da administração pedagógica provoca um quadro muito comum em que diretores se dedicam mais às questões administrativas, sem o envolvimento, o entrelaçamento com as questões pedagógicas.

2.3. CAPÍTULO 3- O GESTOR ESCOLAR E A CONSEQUENTE MELHORA NA EDUCAÇÃO

A qualidade está atrelada à satisfação do cliente, ou seja, ao cumprimento da expectativa pelo serviço ou produto. Na Educação, Paro (2007) diz que aquela depende dos objetivos que se pretende alcançar com a educação, pois sem uma direção não tem como avaliar o resultado final do produto ou serviço. Ainda para o referido autor, ela deve ser medida quando consideramos a dimensão social da

escola que é construir o “viver bem para todos”, para o efetivo exercício da cidadania, não somente para o mercado de trabalho ou para passar em exames de vestibular. Por mais que compreendamos que esse modelo seja exigência do modelo neoliberal, formando o educando para o mercado de trabalho, percebemos que o conceito de qualidade está, ainda, fortemente relacionado somente aos conteúdos ministrados pelos professores e a assimilação pelos alunos. Para Dourado (2006), essa busca por uma melhoria na educação escolar “contribui para que possamos caminhar na direção das conquistas sociais e do direito a termos direitos”.

Durante muito tempo, a qualidade do ensino esteve diretamente atrelada somente ao professor, sem levar em conta o contexto sociocultural no qual estão inseridos tanto educadores como educandos. Os primeiros, por não terem uma formação pedagógica eficaz que interfira diretamente no aprendizado do aluno, além de condições de trabalho inadequadas como a falta de recursos, de bibliotecas. Os segundos, por estarem inseridos em um contexto de responsabilização da aquisição ou, melhor, da formação do cidadão somente à escola, ficando a família isenta de tal responsabilidade.

A administração escolar no período mais conservador era orientada pelo paradigma positivista, no qual os processos educacionais eram fragmentados. Era como se a função principal do diretor fosse garantir recursos, e a partir disso os processos educacionais acontecessem naturalmente.

Muito se discute sobre o papel do diretor escolar, diante desse “novo” panorama de construção de uma escola democrática. Para alguns atores, a formação profissional dos diretores nos coloca diante de um paradoxo. Primeiro, uma formação técnica, baseada na administração de empresas, administração geral, com princípios e métodos capitalistas, com hierarquia, poder de cima para baixo. Do outro lado, temos uma formação pedagógica com princípios democráticos.

¹A administração de empresas visa o lucro, o que a diferencia da administração escolar que deve ter como função primordial a mediação para alcançar o fim da educação na formação do sujeito, de maneira coletiva. Obviamente esses dois conceitos administrativos têm princípios diferentes,

¹ Tomamos por base o conceito de Administração Gerencial alicerçado na forma de administração de empresas privadas, visando oferecer serviços públicos de qualidade.

entretanto, complementares. “Do mesmo modo que a administração enriquece a prática pedagógica, provendo-a de racionalidade na busca de fins, a prática administrativa pode ser enriquecida pela relação pedagógica, na medida em que esta seja entendida como prática democrática” (PARO, 2009).

Diante da ineficiência na prestação de serviços e na tentativa de ter uma máquina pública mais eficiente e eficaz, centrada nos resultados, trazendo o foco para as necessidades do cliente, inferimos que, mesmo com objetivos diferentes, a primeira pode proporcionar à segunda instrumentos que, quando adaptados à realidade educacional, podem trazer bons resultados. Um exemplo próximo é a realidade das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará. Baseada na tecnologia empresarial Odebrecht, a Teoria Empresarial Socioeducacional (TESE) interpretou e adaptou os conceitos gerenciais empresariais para o ambiente escolar, norteando o gestor para a aquisição dos objetivos. (Manual Operacional Modelo de Gestão-Tecnologia Empresarial Socioeducacional -ICE- Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação).

Conforme Paro (2009), apud Ribeiro (1952), a administração escolar é entendida como um instrumento para que possamos alcançar os objetivos educacionais. Com isso, reiteramos que, mesmo com essas diferenças, uma pode complementar a outra na gestão educacional. Certamente, a questão da dominação não entraria (na teoria), uma vez que o intuito é formar uma democracia. Como bem ressaltou Paro (2007): “nos dias atuais ainda se tem a função de diretor pairando sobre as demais funções da escola, colocando-o em uma posição superior aos demais membros”.

Compreendemos que a qualidade do ensino relaciona-se, dentre outros fatores, com a competência dos profissionais em oferecer conhecimentos, habilidades e atitudes ao educando para a formação de uma sociedade mais humana, sem excluir o papel fundamental da família. Para Lück (2009), compete ao Diretor escolar, ou a este equiparado, desenvolver um trabalho efetivo, com orientações voltadas para o desempenho dessas competências. Para isso, é necessário que o Gestor tenha “uma visão ampla ou do conjunto do trabalho, deve estabelecer um programa de trabalho e, por último, avaliar o seu desempenho diariamente. Portanto, o diretor - enquanto líder - deve conhecer bem a realidade na qual está inserido, conhecendo a necessidade dos alunos para que possa

diferenciar e organizar o trabalho educacional, visando o processo de ensino e aprendizagem efetiva dos educandos, formando cidadãos capazes de se desenvolver em sociedade.

Isto posto, é conveniente esclarecer e ao mesmo tempo refletir sobre a real função do diretor escolar. Isso porque diversos autores questionam duas “ideias” ou conceitos atinentes ao trabalho desse ator. A sua atuação pode ser apreciada em uma perspectiva administrativa, como técnico administrativo ou na perspectiva pedagógica. Diante disso surgiu a preocupação com a formação desse sujeito para que a escola tenha uma autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Diante desse cenário, o Programa Nacional Escola de Gestores traz um plano de ação quando da necessidade de formar e qualificar os gestores das escolas públicas de educação básica, objetivando adequar a administração escolar à moderna administração pública, administração gerencial, e assim construir a qualidade na educação. Ou seja, “construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação,” adequando-os aos princípios da administração gerencial. Confirmemos os objetivos gerais desse programa:

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem como objetivos gerais:

- Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional.
- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. (Portal do Ministério da Educação - MEC).

Sousa e Gouveia (2010) nos indagam sobre “o que poderia ter impacto na qualidade do trabalho do diretor escolar em termos de formação continuada.” Para ele os conteúdos da formação devem estar relacionados a “elementos que tenham relação direta com a essência da função a ser desempenhada”. Portanto, uma formação com “enfoque gerencial e administrativo secundadas por questões relacionadas à política educacional, aos princípios do direito à educação e à educação democrática.” Observemos o que Souza e Gouveia dizem sobre a contribuição da referida formação na construção de um perfil gestor educador de uma escola democrática, pois nela identificamos a base de nossas reflexões na

análise do gestor sobre uma perspectiva político pedagógica, por observarmos na realidade de muitas instituições apenas a formação técnico-administrativa, sem excluir esta.

A formação específica predominante para atuar na direção escolar, assim, não é uma formação técnico-administrativa, mas uma formação político-pedagógica, que complementa, aprofunda conhecimentos sobre os fundamentos do direito à educação, sobre as políticas educacionais e sua gestão, sobre a organização escolar e educacional no país, sobre o planejamento escolar e educacional, elementos que determinam os conteúdos das salas ambiente/disciplinas do referido curso. (SOUZA e GOUVEIA, 2010: pág. 176)

Lück (2009) ressalta a importância do desenvolvimento conceitual através de leituras de teóricos e de interpretação de significados, porque capacita o profissional para lidar na prática. Implica dizer que abarca todo o processo de capacitação em serviço fundamentada nas diretrizes e na legislação educacional. Ademais, Vitor Henrique Paro sugere que o aperfeiçoamento deve acontecer dentro do âmbito da escola na qual trabalha, pois deve haver integração entre todas as áreas da escola. Além de despertar na comunidade escolar o papel de todos em relação à educação e a função social da escola, através de “uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos.” O que confirma Azanha (1998), citado por Paro (2007): “ É possível que um professor isolado se aperfeiçoe no conhecimento de sua disciplina, mas não enquanto professor de uma dada escola(...), o aperfeiçoamento do professor precisa ocorrer no quadro institucional em que ele trabalha, (...) Isso implicaria uma comunhão de responsabilidades”.

Saviani, apud Libâneo (1984), conceitua educação como sendo um processo que se caracteriza por uma atividade mediadora no seio da prática social global, que deve ser embasada por princípios e diretrizes que norteiam as ações realizadas na escola. Para tanto, o diretor deve seguir os princípios da Constituição Federal e Estadual, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, dentre outras legislações. Paro (2007) também fala dessa educação como “mediação para a apropriação histórica da herança cultural (...), o fim último da educação é favorecer uma vida com maior satisfação individual e melhor convivência social.” Identificamos, para tanto, práticas de uma educação democrática.

Temos como elementos da educação: a escola, os professores, os alunos, os funcionários e os gestores escolares. A escola é uma organização social que visa transmitir conhecimento e valores para formar o cidadão, através de um ambiente condizente com os princípios legais. Os professores são os profissionais que diretamente influenciam na formação do educando através de suas competências. Os alunos são para quem a escola existe e para quem deve voltar suas ações. Os funcionários são colaboradores diretos da construção de ambiente educacional favorável ao aprendizado do aluno.

Por fim, temos os Gestores Escolares, responsáveis primeiros pela organização e pelo desenvolvimento da escola, tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico. São mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem, orientada para a cidadania competente. Faz parte desse grupo a direção, a coordenação pedagógica, a orientação educacional e a secretaria da escola, que coletivamente realizam as atividades de planejamento, organização, orientação, monitoramento das ações escolares. É, pois, através da integração desses que coletivamente desenvolvem educação de qualidade, caracterizando a gestão democrática.

Há de ser evidenciado que a gestão escolar deve ter como foco, ou até mesmo como elemento motivador de suas ações, a aprendizagem efetiva e o desenvolvimento socioeducativo de seus alunos, norteando-se de acordo com as políticas e diretrizes da educação, sempre apoiada nos princípios democráticos que visem alcançar os objetivos da escola, em especial, a efetiva aprendizagem dos alunos, “formando-os para as práticas sociais e para o mundo do trabalho” conforme explicitado na LDB.

Lück (2009) traduz a Gestão escolar como uma dimensão em um enfoque de atuação em educação, com o objetivo de promover, organizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o processo educacional, primordialmente, formar o educando para enfrentar os desafios da sociedade pautada na informação e no conhecimento. Portanto, exige um aumento do conhecimento e do conseqüente desenvolvimento de múltiplas habilidades dos gestores. Conseqüentemente, surge a importância da formação continuada dos gestores escolares visto serem responsáveis pela “implementação do PPP, liderar e

promover a integração da escola com a comunidade, manter um processo de comunicação e diálogos abertos, planejar e coordenar, resolver conflitos.”

Lück (2009) agrupa a gestão escolar em duas áreas: organização e implementação que, juntas, são organizadas em 10 dimensões. A primeira está relacionada com a “fundamentação conceitual e legal”, por exemplo, a dimensão dos Fundamentos e Princípios da Gestão Escolar. Enquanto a segunda diz respeito aos resultados alcançados através de uma gestão democrática participativa, da gestão de pessoas, da gestão pedagógica e da gestão administrativa da escola, com foco principal na aprendizagem dos alunos.

Ainda destacamos o papel do Diretor Escolar. Para Lück (2009), o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser distribuída entre os outros colaboradores da gestão, mesmo que deva ser compartilhada. Ele deve participar da gestão administrativa, pedagógica, ou seja, todas as ações voltadas para o ensino e a aprendizagem do aluno em sistema de parceria com os outros integrantes.

A partir das nossas análises, constatamos que há interrelação entre a dimensão administrativa e pedagógica diante de um conhecimento técnico, científico sobre gestão, em especial da figura do gestor, demonstrando uma visão ampla do funcionamento da escola e distribuindo competências para que se efetive um ensino de qualidade.

Conforme a referida autora, é necessário que o diretor escolar conheça algumas dimensões para efetuar o trabalho na escola, pois irão influenciar diretamente no sucesso da educação. Ferrão (2001), citado por Lück (2009), nos apresenta onze fatores:

1. liderança profissional
2. visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos
3. ambiente de aprendizagem
4. concentração no processo ensino-aprendizagem
5. ensino estruturado com propósitos claramente definidos
6. expectativas elevadas
7. reforço positivo de atitudes
8. monitoramento do progresso
9. direitos e deveres dos aluno
10. parceria família escola
11. organização orientada a aprendizagem

De posse desses conhecimentos, as ações do diretor devem estar voltadas para um ensino de qualidade. Por isso ele deve perpassar por todas as áreas da escola desde o planejamento, dos planos de ação que fazem parte da escola, da gestão pedagógica, da gestão de pessoas, da gestão administrativa, dentre outras ações do dia a dia.

A gestão administrativa, face da mesma moeda da gestão escolar, embora seja vista de maneira erroneamente desmembrada da escolar, é o grande desafio da gestão na área educacional e arcabouço para a formação continuada, dilatando assim a visão administrativa-pedagógica dos gestores. Por isso na formação continuada o diretor, certamente, precisa receber também elementos que o ajudem na manutenção da rotina de organização, na análise de mapa de controle de estoque, de compra e de consumo, bem como na manutenção do uso dos bens patrimoniais mediante contínuo inventário, bem como a atualização e correção de documentação. Deve ser, portanto, um ponto de destaque a organização dos registros e da documentação escolar, visto que, a ausência dessa organização pode gerar inúmeros problemas. Essa documentação geralmente é integrada à secretaria escolar, podendo envolver os aspectos internos e as fontes externas, como correspondências e documentos legais.

A documentação da vida escolar dos alunos é muito importante e, cabe também ao diretor escolar supervisionar e orientar diariamente o trabalho de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, deixando-os disponíveis quando solicitados pelos alunos, famílias e autoridades. Ademais os diários de classe são fontes inesgotáveis de temas de capacitação, tanto de professores como da equipe gestora. É em cada diário que se transfigura o relacionamento ensino-aprendizagem.

Uma visão mais ampla dá destaque ao patrimônio imaterial, que é o “conjunto de experiências acumuladas do trabalho de muitas pessoas que lutaram por ideais, desenvolveram planos e projetos, alcançaram êxitos e amargaram fracassos” (MARTINS, 2001). Para se construir essa parceria é importante que o gestor conheça o mapa de professores e de funcionários para ter uma visão demográfica, fundamental para a tomada de decisões compartilhadas. Lembremo-nos da visão ampla que o gestor deve ter a qual nos referimos.

Tais aspectos estão relacionados com o dia a dia das atividades próprias da sua função. Certamente ele precisa receber elementos (instrução) que o ajudem na manutenção da rotina de organização, como atualização e correção de documentação, além da análise de mapas de controle de estoque, de compra e de consumo e manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais, mediante contínuo inventário dos mesmos. Em linhas gerais, nas competências administrativas do gestor escolar estão incluídas atividades de gerenciamento dos recursos físicos, de materiais e financeiros da escola.

Nessa mudança de paradigma o uso inteligente dos materiais disponíveis envolve que o diretor fique atento à gestão dos equipamentos de uma forma participativa, uso contínuo dos livros pelos alunos, bom uso dos equipamentos eletrônicos, limpeza da escola, manutenção e reposição desses materiais. E um recurso pedagógico muito valioso é a estimulação visual através de cartazes, mapas e exposição dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos.

Embora as funções do diretor sejam múltiplas, na realização de seu dia a dia na escola cabe também a ele envolver o capital humano presente na escola para que cada um assuma o compromisso de participação nesse processo, valorizando o papel de cada um, sensibilizando-os para a importância de contribuir na formação dos alunos de maneira dinâmica e não cristalizada.

Atualmente observa-se um deslocamento desse paradigma, em que são consideradas as fortes mudanças no modo de ser e fazer e nas dinâmicas sociais. E a gestão administrativa está inserida nesse conjunto interativo de múltiplas dimensões. Essa passagem de uma visão fragmentada para uma visão mais holística demanda contínua articulação entre o pensar e efetivamente realizar o trabalho. É como uma teia onde vários elementos precisam ser articulados, tais como o projeto pedagógico escolar, análise dos objetivos de cada área, uso estratégico dos espaços, assim como os bens materiais. Os recursos ganham existência e valor pelo uso nos processos educacionais.

Diante da importância de um correto uso dos materiais, é extremamente importante promover na escola uma cultura de cidadania para que os usuários dos bens públicos compreendam que esse patrimônio é de responsabilidade de todos os atores que compõe a escola, a partir do zelo e do bom uso, e que essa visão envolva todos os cenários sociais.

No planejamento, é ele quem deve incentivar a prática do mesmo, orientando os planos de aula, planos de ação sempre em consonância com o Projeto Político Pedagógico (PPP), e com as diretrizes da educação. Através desse acompanhamento, o diretor deve inteirar-se dos planos de ação de todos os que fazem parte da escola, aplicando ações integradas, organizadas para a efetiva formação e desenvolvimento do aluno. Isso confirma a visão integral, de todas as áreas da escola desde a construção do PPP, passando pelo trabalho dos professores, pelo acompanhamento de indicadores das avaliações externas e, conseqüentemente, produzir estatísticas que possibilitem identificar aquilo que está dando certo e aquilo que precisa de intervenção.

Outro papel fundamental desse ator é a prestação de contas que deve ter com os pais e a comunidade escolar sobre os resultados e os recursos recebidos e aplicados pela escola, celebrando o princípio constitucional da publicidade. Lembremo-nos que a qualidade nessa prestação do serviço público está atrelada ao comprometimento dos profissionais envolvidos, devendo ser o diretor capaz de liderar e orientar, mobilizando a todos os que fazem parte da comunidade escolar, inclusive os próprios alunos. Ressaltamos a importância da liderança para o trabalho educacional sem retirar a responsabilidade de pais, alunos, professores, comunidade escolar.

Resumidamente, o diretor lidera, equilibra, estimula, promove, orienta, realiza e transforma através de metas, objetivos definidos e políticas de melhorias para a efetivação do ensino de qualidade. Libâneo (2008) atribui à direção o papel de canalizar o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as rumo ao mesmo objetivo. Também atrela ao papel do diretor a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços em uma gestão democrática.

2.3.1 Legislação

A Educação é garantia constitucional e está presente na Constituição Federal de 1988, localizada no título VIII que trata “Da ordem Social”, no Capítulo III, intitulado: “da Educação, da Cultura e do Desporto. Na Seção I, que trata exclusivamente sobre educação - “Da Educação” - destacamos o artigo 214, que versa sobre os objetivos a serem alcançados, a definição de objetivos e

estabelecimentos de estratégias para um efetivo desenvolvimento da educação. Então, vejamos o que versa o referido artigo sobre a educação.

CAPÍTULO III
DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO DESPORTO
Seção I
Da Educação

(...)

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - melhoria da qualidade do ensino;
- IV - formação para o trabalho;
- V - promoção humanística, científica e tecnológica do País;
- VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto. (www.planalto.com.br)

Além da Constituição, temos outros instrumentos legais que nos garantem esses direitos, como a lei 9394/96, Lei de Diretrizes Básicas da Educação, LDB. Diante disso, constatamos também a presença de um ambiente propício para a Gestão democrática, consagrada na Lei de Diretrizes Básicas (LDB) no artigo 3º versa o seguinte:

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; e na Constituição Federal no artigo 206 que versa: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (www.planalto.gov.br)

Lück (2009) cita que é preciso algumas condições para a implantação de uma escola democrática: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de uma educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania.

Outrossim, a Lei 9394/96, LDB, nos resguarda e incentiva:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (www.planalto.gov.br)

Tudo isso em busca de um objetivo principal que é oferecer uma educação de qualidade pautada na formação cidadã do educando. Entretanto, Lück (2009) conceitua ser a democracia uma via de mão dupla, uma vez que exige o cumprimento de direitos e divide os deveres, ou seja, “divide responsabilidade de todos os envolvidos” no processo educacional. Isso requer um caráter, um clima interativo e recíproco na construção de um bem comum. Para a aquisição dessa identidade, faz-se necessário o desenvolvimento de uma consciência social que promove tais valores como cultura própria da coletividade. Ademais, não se deve ficar somente em conceitos ou teorias de como se estabelece uma gestão democrática na escola, pois os integrantes da escola, toda a comunidade escolar, inclusive os próprios alunos são responsáveis para a efetivação desse direito. “(...) processo em que se criam condições e se estabeleçam as orientações necessárias para que membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas que assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.”

Existem elementos que caracterizam a existência da gestão escolar os quais são conhecidos como órgãos colegiados, Conselho Escolar, Conselhos Deliberativos, dentre outros. A grande problemática não é a existência dessas unidades executoras já que são exigidas em lei, mas o “funcionamento delas em sentido pleno.” Elas existem, muitas vezes, como meros elementos formais, pois as decisões são tomadas pelo grupo gestor ou, ainda, pelo diretor escolar, restringindo a participação daquelas apenas como avaliadoras das prestações de contas.

Um dos aspectos que mais nos chamou atenção na pesquisa foi a ausência de uma agenda voltada para os órgãos colegiados, conseqüentemente constatamos que algumas “pessoas” participavam do processo de prestação de contas, por exemplo, apenas com suas assinaturas.

Observa-se, na prática, certo temor, medo, falta de conhecimento e de comunicação por parte dos gestores em partilhar informações ou no compartilhamento na tomada de decisão. Para que esse panorama seja mudado e a democracia aconteça em seu sentido pleno é preciso estudo e conhecimento sobre

a função de cada um dentro do contexto escolar. Para exemplificar, podemos citar o Plano Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Para Libâneo (1987), o modelo de gestão democrático-participativa tem como princípio mais importante a autonomia, porque possibilita a livre escolha de objetivos através de uma construção coletiva de ações. Ressaltamos que a autonomia não será total porque a gestão deve seguir a legislação, aquilo que a lei autoriza fazer no serviço público. Ademais, não podemos compreender dentro do conceito de gestão democrática, que tal princípio se reduza simplesmente à administração de recursos, pois passa a significar uma gestão democrática construída por meio do Conselho Escolar, do PPP, como algo intrínseco à cultura daquela comunidade escolar.

3. O CONTEXTO DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO NA ESCOLA

De maneira geral, a administração pública brasileira sofreu vários processos de transformação na tentativa de melhorar a prestação de serviço público, como a criação de órgão dentro da estrutura da administração direta, por exemplo, a Secretaria de Educação, e a criação de entes administrativos, como as autarquias. No âmbito da administração direta, como integrante da estrutura da Secretaria de Educação do Ceará - SEDUC, a Superintendência das escolas Estaduais de Fortaleza - SEFOR - no âmbito das escolas estaduais do município de Fortaleza, é responsável pela execução de políticas educacionais, buscando maior eficácia na gestão escolar, com foco no processo de aprendizagem dos educandos. Além disso, é responsável pela coordenação e monitoramento das ações pedagógicas desenvolvidas pelas Escolas Estaduais do referido município, tendo por pilares: “informações gerenciais, administração e desenvolvimento escolar”.

A escola do nosso estudo de caso é uma instituição estadual que comporta cerca de setecentos alunos, distribuídos nos níveis Ensino Fundamental II no período manhã e tarde e Ensino Médio exclusivamente pela manhã.

Um dos objetivos fundamentais da escola enquanto organização social vai além da transmissão de conteúdos. Visa, antes, a construção de valores, de crenças, de apropriação de uma cultura para formar o cidadão para si (realização pessoal) e para as práticas sociais.

Os professores são os profissionais que mais influenciam na formação do aluno. Por isso iniciamos nossa conversa com a professora Maria. Quanto ao principal objetivo dela enquanto professora prontamente nos respondeu que é fazer com que o aluno perceba que a gente acredita nele. Ela tenta fazer um trabalho de motivação, fazendo-o acreditar que pode ir mais além. Mostra uma preocupação em despertar no aluno a vontade de uma formação de nível superior, pois o alunado da referida escola tem muito foco no mercado de trabalho. Para que esse processo motivacional aconteça é preciso que o professor acredite no que está fazendo, “é a fé que nos move”, nas palavras da professora Maria. Além disso, acredita que é a fé, é acreditar em fazer um trabalho diferente que move o professor a oferecer o melhor de si e a buscar outras didáticas diferenciadas.

Quando falamos sobre a qualidade na educação pública, Maria nos respondeu que: “Sempre comento que: Ah! se o problema da educação pública fosse só o salário dos professores. (...) é uma questão muito problemática, tem a questão das aprovações, né!, a quantidade que a gente quer”. A Professora também relatou que, na referida escola, a gestão era consciente em relação às reprovações, principalmente se comparada com as outras nas quais já trabalhou. Ela continua: “Se for fazer um comparativo, aqui eles aceitam muito mais a opinião do professor em relação ao número de reprovações”. Isso de certa maneira retira do aluno o compromisso e a responsabilidade que ele mesmo deve ter com o seu aprendizado quando falamos em conteúdo. “O Aluno sabe que sempre passa”. Em relação à escola ela disse que “eles já sentem mais medo porque esse sistema não é seguido a risca aqui”. Para que possamos compreender melhor, é comum no sistema estadual a ordem de “não pode reprovar aluno”. Essa é uma ação até corriqueira e causa de muitas discussões entre professores e diretores.

Diante do exposto, compreendemos que o conceito de qualidade está ainda fortemente relacionado com a transmissão de conteúdo. Mesmo que ela use as redes sociais para motivá-los a estudar, a escrever e a ler. Compreendemos que tal modelo é reflexo de uma sociedade na qual o indivíduo é formado para vender sua força de trabalho, assim confirma Dourado (2006).

A partir de então, tratamos sobre a importância da escola na vida de uma pessoa. Maria refletiu e nos disse que “assim como não saímos os mesmos da

faculdade assim acontece com aluno da escola”. Ela atribui a cada professor a responsabilidade na formação do aluno:

Cada professor é um exemplo de comportamento, o seu vocabulário, o modo como você lida com os adolescentes. Eu, pelo menos, tento bastante aproximar a minha linguagem da deles, mas assim a linguagem corporal o carinho e tudo, a atenção. Eu acho que tem muitos alunos que eu consigo conquistar aqui. É uma linguagem de igual para igual, entendeu?

A escola, dentro do possível, procura fugir do referido sistema. O diretor procura ouvir a opinião dos professores em relação a isso. Também citou que em outras escolas nas quais trabalhava a ordem era passar os alunos, sem levar em conta os aprendizados.

Para que a escola tenha sucesso, ela deve ser formada por vários atores, é necessário que todos esses estejam integrados, envolvidos. Como preceitua Lück (2009), a qualidade está relacionada com a competência dos profissionais passando pelo gestor, professor e aluno. Diante disso percebemos que a relação no dia a dia entre professores e alunos dar-se-á de forma harmônica, concretizada nas práticas, na maneira como eles se relacionam. Entretanto, essa integração, socialização, ou seja, esse convívio, conforme Dourado (2006), deve ter “como atitude e compromisso envolver diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: funcionários, estudantes, professores, pais, equipe de direção e comunidade”.

No tocante à formação continuada, Maria relatou que a Secretaria de Educação não oferece um curso de aperfeiçoamento voltado para a realidade da escola. Conforme Paro (2007), o aperfeiçoamento deve acontecer dentro da escola na qual trabalha, uma vez que deve haver integração entre o todo, ou seja, entre os atores que fazem parte do processo de ensino e de aprendizagem. Essa integração promove a todos o papel de unidade e responsabilidade na promoção da educação. O que é ofertado de formação continuada é um programa de ordem nacional: Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio com o objetivo de desenvolver políticas para melhorar a qualidade do ensino. Na referida escola, por exemplo, não são todos os professores que participam da referida formação.

Quando tratamos sobre a escola diante desse novo panorama de gestão democrática, a professora disse: “aqui eu percebo que muitas vozes são ouvidas, não fica tudo a cargo do diretor não, ele sempre busca ouvir as variadas opiniões dos professores”.

As relações de poder, na referida instituição, são construídas de forma horizontal, entretanto, a gestão “participativa” é tímida, já que nem sempre todos os atores participam das decisões da escola. Percebemos também esse compartilhamento de responsabilidades ao entrarmos na sala dos professores, ocasião na qual umas três professoras conversavam com o diretor sobre as dificuldades de alguns alunos. Dourado, afirma:

Para que a tomada de decisão seja compartilhada e coletiva, é necessário a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola – conselhos escolares e conselho de classe(...)(DOURADO, 2006 – grifo nosso).

Quanto à gestão democrática na sala de aula, a professora afirmou que uma forma de motivar os alunos a ficar à vontade para participar da aula e também opinar é mudar um pouco de ambiente, pois quando leva os meninos para a quadra, para o pátio e faz uma contação de história, uma leitura compartilhada, faz com que eles se sintam livres para opinar e debater, até a mudança na posição em que eles se sentam, em círculo, incentiva essa mudança de paradigma.

A gestão democrática deve estar interligada à gestão escolar. O processo decisório acontece a partir do diálogo com os diversos atores. Para Maria, a gestão democrática está relacionada com o diálogo, logo essa prática é bem desenvolvida na escola pela presença do Professor Coordenador de Área (PCA). Esse profissional dialoga com os professores da sua área de especialização, criando estratégias para efetivação de um ensino aprendizagem com qualidade.

“A ação docente reflete muitos olhares, não pode vim de uma perspectiva só. Deve haver uma integração entre todos os professores em busca da formação do aluno.” Mesmo com esse discurso, percebemos que a função da escola está atrelada a transmissão do conteúdo. A princípio Maria falou que não estava preocupada com a formação conteudista, mas na formação do cidadão enquanto sujeito de direitos e obrigações. Entretanto, o seu discurso é ambíguo à medida que retira um conteúdo, de gramática, por exemplo, substituindo-o por leitura, atualidades, objetivando a formação do aluno para ter êxito no Exame Nacional do Ensino Médio.

Inclusive, agora fiz um trabalho com paradidático, o foco era a leitura. No mês praticamente todo eu parei uma aula para tratar de assunto gramatical olhando para o grande Exame Nacional do Ensino Médio, a que eles serão submetidos, né, o ENEM, essas questões gramaticais estão ficando muito à margem.

Não estamos excluindo a importância dos conteúdos, das disciplinas, estamos questionando de que forma esses conteúdos são trabalhados para a formação do cidadão que não seja passar de ano ou passar no vestibular. Compreendemos que, na maioria das escolas, o desempenho nas avaliações externas, como ENEM e SPAECE, é o que caracteriza uma escola de qualidade.

Outro ator importante para o bom desenvolvimento da escola é o gestor escolar. Esse, enquanto responsável primeiro pelos trabalhos da escola, deve ter uma visão geral de todo o funcionamento da escola. Ademais deve conhecer as necessidades dos alunos. Na presente pesquisa percebemos que a correta orientação, um bom planejamento, uma boa mediação, uma boa liderança da gestão escolar influencia no desempenho de todos os integrantes da escola.

O diretor, aqui denominado Miguel, ao ser questionado sobre gestão democrática participativa na escola, afirmou que era difícil deixar a escola com a cara do grupo, dos que fazem parte dela. Ele considera o grupo muito importante, “no sentido de dizer: vamos por esse caminho. O que o coletivo pensou, o que o coletivo decidiu”. Ainda acrescenta: “é difícil no dia a dia porque umas pessoas gostam de participar mais, outras não”. Percebemos que essa visão do gestor relaciona-se com a visão de Lück (2009), na qual traduz a gestão escolar na educação com o objetivo de promover e organizar todas as condições de trabalho para formar o educando para enfrentar os desafios da sociedade da informação e do conhecimento.

Ainda dentro dessa pergunta, identificamos algumas contradições. Primeiro, existem dois institutos que vieram reforçar a democracia na gestão, a saber: Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico. Esse herdado da gestão passada está em fase de reformulação. Aquele, que favorece e promove uma integração entre todos da comunidade escolar, não existe. É também uma exigência legal, nos quais a gestão democrática deve ser pautada. Diante disso, como falarmos em Gestão democrática e em qualidade na educação, se considerarmos que esta está “Intrinsecamente” ligado àquela, principalmente, porque consideramos a Educação um trabalho coletivo, uma responsabilidade mútua. Ante a inexistência, nos

questionamos sobre a efetiva função desses órgãos colegiados. O diretor reconhece que é uma falha, “esse é um grande pecado da nossa gestão, a gente não parou ainda para convidar as pessoas”.

Um ponto relevante é a colocação quanto o trabalho do grêmio estudantil, mais especificamente, em relação ao seu funcionamento. Na escola existe um grêmio, entretanto, percebe um maior engajamento dos alunos na época das eleições para escolha dos líderes. Eleitos os líderes, tem-se uma acomodação. “Nesse momento eu acho que a direção deve convidar, provocar a participação desses representantes nas decisões da escola”. Com isso, podemos refletir sobre a consciência que devemos ter da nossa responsabilidade sobre o processo educacional no direcionamento de construção de um ambiente democrático para a construção de uma escola com qualidade. Não é somente responsabilidade do gestor fazer e ter conhecimento dessa interação, porque segundo Lück (2009), o trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da integração de todos os membros da comunidade escolar. Somente assim aconteceria uma efetiva implantação da participação.

Dessa maneira, todos garantirão o sucesso da escola “na solução de problemas, na tomada de decisões, no monitoramento e na avaliação dos planos de ação”. Compreendemos, portanto, que é necessário fazer da participação uma construção diária, atrelada ao alcance de todos os objetivos da instituição, não somente a tomada de decisão. Apesar de um discurso voltado para a democracia, percebemos um sistema enraizado por estruturas antidemocráticas. Talvez por uma questão cultural, ou, pela lenta mudança para efetivar no dia a dia ou, ainda, por não se ter integrado um objetivo coletivo que deva ser planejado a partir de um pensamento coletivo.

Em seguida, ao ser indagado se havia uma formação específica para o gestor, uma formação continuada que o preparasse para o cargo, Miguel nos relatou que antes mesmo de passar “para o outro lado”, procurou fazer a pós-graduação em Gestão Escolar como uma forma de contribuir para o trabalho do gestor. Observemos o discurso do diretor:

A gente que tá em sala de aula tem uma compreensão correta ou equivocada, mas quando você conhece isso aqui consegue compreender as duas nuances que existe, né! Continua: a SEDUC- Secretaria de Educação- sempre promove. No início da gestão ela faz uns encontros, apresenta toda

a dinâmica, projetos da secretaria. E tem muito encontro assim na formação de liderança, das políticas educacionais.

Através desse discurso, constatamos que as políticas vêm muito de cima - como o Exame Nacional do Ensino Médio citado por ele como exemplo - “e isso massifica muito”. Ele se refere à meta estabelecida pela Secretaria de Educação para a quantidade de alunos escritos no exame. Percebemos que há a exigência de uma meta a ser cumprida, mas sem conhecimento da realidade da escola. Ainda sobre as formações, além da necessidade do desenvolvimento conceitual intelectual para capacitar o profissional para a prática. Como já citamos, Paro (2006), defende que as práticas ou os cursos de aperfeiçoamento aconteçam dentro, no âmbito da escola na qual trabalha, pois favorece a integração de todas as áreas da escola. Também vai ao encontro da ideia de Azanha (1998), citado por Paro, na qual a formação continuada do professor deve acontecer também na escola. Segundo esses autores isso implicaria em uma responsabilização conjunta de responsabilidade.

Temos, portanto, políticas públicas voltadas para a educação que não levam em consideração a realidade na qual a escola está inserida. Cabe ao gestor adaptá-la ao contexto. Para Miguel, isso demonstra a falta de autonomia no sentido de deixar a escola ou os grupos, por região, para formar uma política pública mais voltada para a realidade de cada escola. Ele se refere a subordinação da escola ao Sistema Nacional de Educação, que estabelece normas, regras, leis que norteiam o sistema de ensino. Vejamos o que Neves preceitua:

(...) assim como a liberdade não deixa de ser liberdade pelas relações interpessoais e sociais que a limitam, a autonomia da escola não deixa de ser autonomia por considerar a existência e a importância das diretrizes básicas de um sistema nacional de educação. Dessa mesma forma, assim como a democracia sustenta-se em princípios de justiça e de igualdade que incorporam a pluralidade e a participação, a autonomia da escola justifica-se no respeito à diversidade e à riqueza das culturas brasileiras, na superação das marcantes desigualdades locais e regionais e na abertura à participação. (NEVES, 1995 apud DOURADO, 2006)

A autonomia a qual nos referimos é aquela na qual a “comunidade escolar seja independente e tenha liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar o projeto político-pedagógico almejado pela comunidade”. (DOURADO, 2006). Dentro dessa mesma noção de autonomia, Mendonça (2001),

aponta o Projeto Político Pedagógico (PPP) “como expressão coletiva do esforço da comunidade escolar na busca de sua identidade, e nesse sentido, como uma das principais expressões da autonomia escolar”.

Em outra visita foram entrevistadas uma aluna e uma mãe de aluna. Em contato com a mãe da aluna, com nome fictício de Joana, procuramos observar principalmente se a escola criava situações para que a família se aproximasse e participasse mais da rotina escolar, assim como perceber a opinião sobre a participação de todos os envolvidos nas decisões escolares. Joana afirma que há convites principalmente para entrega de boletins, festas comemorativas, feira cultural e de ciências. Nem sempre é possível que ela participe. Nas situações que ela comparece percebe a escola preparada para receber os pais, pois o atendimento é de qualidade; os profissionais os orientam bem quanto às informações e esclarecimento de dúvidas. Ao avaliar a gestão atual, sobre pontos positivos e negativos, ela considera tudo bom, mas ressaltou que a filha teria mais condição de fazer uma avaliação sobre a gestão.

Quando perguntamos sobre a função da escola e suas expectativas, Joana respondeu que deseja que a filha consiga o objetivo dela, que se forme, que passe de primeira porque ela nunca repetiu. “Ela se inscreveu pra o ENEM agora. Que ela passe também no ENEM. Ela está no segundo ano e não precisou pagar. Mas se fosse preciso eu pagava.” Trata-se de uma aluna estudiosa e com ótimas notas. Joana aprecia o interesse da filha em ganhar experiência concorrendo esse ano.

Quando a pessoa quer estudar, estuda até embaixo da ponte. Se tem interesse ela aprende. A minha filha tem notas maravilhosas, as pessoas falam bem dela. Então eu não posso falar que a escola é ruim. Por mim tá bom. Às vezes eu me preocupo porque o bairro aqui é meio assim. Às vezes acontece muita coisa, mas aqui dentro da escola eu nunca ouvir falar de nada.

Diante desse discurso, inferimos que a região em que estão inseridas pode oferecer alguns riscos. Talvez por isso a preocupação dela quando da participação da filha no grêmio, especificamente, se haveria alguma situação de rivalidade e colocasse a filha em perigo.

Se há avaliação institucional que envolva a família ela não recorda ter participado. Joana percebe que embora a escola convide os pais, a participação se

restringe aos encontros de pais e mestres, ocasião para a entrega de boletins. Constatamos, portanto, participação mínima do referido membro na participação democrática na escola para a formação de uma educação de qualidade centrada no cidadão.

Segundo Lück (2009), a integração da escola com a comunidade e com os pais é um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional. Processo esse que para ter êxito precisa apresentar as condições necessárias para a facilitação da aprendizagem e formação dos alunos para a cidadania, e que se assentam sobretudo no esforço, autocontrole, auto direcionamento e trabalho, associados ao respeito ao ambiente educacional e às pessoas que dele fazem parte. No dizer de Rousseau (1995), somente é capaz de se autogovernar quem é capaz de obedecer. Isto posto, lembra-se que a educação das crianças se faz com orientações, liberdades, mas também com limites que funcionem como trilhas (e não como trilhos).

Representando o corpo discente entrevistamos uma aluna com nome fictício de Marina. Suas considerações iniciais foram acerca da verdadeira função da escola, que segundo ela é prover conhecimento e a partir daí cada pessoa faz uso da maneira que achar mais adequado. Ao ser questionada sobre a qualidade da educação, a quem ela atribuía essa responsabilidade, prontamente apontou que a colaboração dos alunos é muito importante, pois só assim os professores terão condição de dar aula. Lück (2009) destaca que a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática. Importantíssimo que todos os processos e ações promovidos pela escola somente se justifiquem na medida em que sejam voltados para melhorar os resultados dos alunos.

Marina também acrescentou: “é na escola que os alunos aprendem e têm a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para a vida”.

Ainda em relação à entrevista, a aluna acrescentou considerar harmônica a relação entre os funcionários da escola. Observa-se que há um trabalho conjunto. Nunca ouviu gritos do diretor em situação alguma. No que se refere às tomadas de decisões há participação dos alunos. A aluna entrevistada é a atual presidente do grêmio e o diretor considera as reclamações e sugestões antes de tomar as

decisões. Ela aproveitou e explicou a divisão do grêmio. O grêmio é dividido a partir de setores. A diretoria que é composta por ela, a presidente, e a vice que é uma aluna do Ensino Médio. A secretaria geral que registra a ata e todos os documentos do Grêmio. Há os diretores de cada setor: esportivo, cultural, social. Atualmente estão organizando a festa junina. A direção social fiscaliza - por exemplo - o fardamento. “É mais fácil cinco pessoas fiscalizarem o fardamento do que o diretor sair da sala dele pra ver se a pessoa está de sapato ou não.” Há os diretores de meio ambiente e saúde que observam a limpeza da escola e outros aspectos. E também pela fiscalização dos banheiros e da cozinha. Para eleição do grêmio havia duas chapas.

As queixas e os problemas são levados diretamente ao diretor ou às duas coordenadoras que respondem pelo Ensino Fundamental II e Ensino Médio. O diretor é bem visto pelos alunos. A aluna entrevistada não conheceu a gestão anterior porque estudava em outra escola. Observa que alunos gostam mais da gestão atual. É considerado bem democrático, embora às vezes ele esteja um pouco estressado e peça aos alunos para voltarem para a sala e acaba não resolvendo o problema. “A gente entende porque são três pessoas no núcleo gestor. Esse é um ponto negativo. Porque mesmo os problemas pequenos são importantes para os alunos”.

O Projeto Político-Pedagógico da escola é desconhecido pela aluna. Quanto ao seu interesse na construção na qualidade do ensino da sua escola ela afirmou ter muito interesse e sua contribuição está em não infringir nenhuma regra e ajudar no que for preciso. Procura não atrapalhar o núcleo gestor. Citou o exemplo de alunos que ficam fora de sala, obrigando o diretor a levar cada aluno para sua respectiva sala. Enfatizou que o aluno precisa fazer o que deve.

Há avaliações institucionais. Periodicamente o diretor entrega um formulário para o registro entre insuficiente, regular, bom ou ótimo para os professores. A maioria dos alunos trata com descaso. Mas a aluna acha importante. “Se uma pessoa reclamar de um professor não faz efeito, mas se há uma pesquisa geral surgirá mais efeito. Se um professor recebe avaliação regular tem que sentar e ver o que tá acontecendo”. Citou a situação de um professor de matemática. Precisou suprir a ausência do professor de física. Os alunos precisavam de uma física mais avançada. O diretor conversou e o incentivou a estudar mais e deu certo.

Citou entre as vantagens de estudar nessa escola, a localização no mesmo bairro de sua residência. Elogiou a estrutura com carteiras confortáveis, salas com ar condicionado, núcleo gestor bom e professores de qualidade. A desvantagem seria que os alunos não ajudam muito. Os professores, às vezes, têm medo de alguns alunos. Temem por sua própria segurança e a aluna concorda que eles devem se resguardar em algumas situações.

Segundo Lück (2009), a escola é uma unidade social de vital importância. É na articulação das pessoas envolvidas nas ações educacionais que se realiza o trabalho em conjunto e orientadas por objetivos comuns. Conseqüentemente, promover espírito e trabalho de equipe, é de suma responsabilidade do diretor escolar, assim como criar um sentido de responsabilidade colegiada e espaço para a tomada de decisões em conjunto.

Os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social. Para tanto, devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade. Alunos tendo sucesso na escola, pelo desenvolvimento de seu potencial e o gosto e hábito de aprender, são o foco principal da escola. Segundo esse princípio, a pedagogia escolar de qualidade é aquela centrada no aluno, que tem o aluno, sua formação e aprendizagem como ponto de partida e de chegada à determinação de todos os planos de ação e avaliação de sua efetividade. (LÜCK, 2009).

Um instrumento de grande valor é o Projeto Político Pedagógico da escola. Constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica (VASCONCELOS, 1995). A elaboração do PPP envolve o corpo docente, funcionários, alunos e pais. A partir dessa participação gera-se um instrumento autêntico e que identifica cada instituição educacional. Segundo Veiga (2001), “é a configuração da singularidade e da particularidade da instituição educativa”.

Dentro desse viés participativo, é pertinente a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar e avaliação institucional que servirão de subsídios para a elaboração de planos de melhoria. A sensibilização do corpo discente para a importância de registros fidedignos é de grande relevância para o sucesso das

avaliações institucionais. Destaca-se também que o diretor lidere e garanta a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.

De acordo com Lück (2009), a partir desse cenário a gestão democrática é um processo no qual se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes e que também assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Nessa segunda visita tivemos a chance de percorrer a escola, observar o flanelógrafo, sendo um deles exclusivo para as ações do grêmio estudantil. Percebemos também como os corredores são monitorados e o movimento de alunos e professores. Estávamos no começo da manhã, turno onde há maior concentração de alunos. No primeiro encontro as entrevistas foram no turno da tarde, horário exclusivo das turmas do Ensino Fundamental II.

Na ocasião um dos professores se atrasou e o próprio diretor assumiu a turma até a chegada do professor. Há uma rotina de sempre haver uma tarefa dirigida a ser aplicada no caso de ausência ou atraso. Pelos comentários dos alunos é comum que os membros da equipe gestora conduzam aulas nessas situações. Também tivemos a chance de conhecer alguns instrumentos de controle de notas e comportamento dos alunos. Um deles nos chamou mais atenção. A escola usa o “carômetro”, que consiste em catalogar as turmas, no qual cada aluno tem, além dos dados comuns, a sua foto, e nessa ficha são registradas as situações que carecem algum registro, como excesso de atrasos; faltas; apresentação de atestado e/ou outra particularidade médica; indisciplina, dentre outros. A partir desses registros, é comum o diretor de turma se aproximar do aluno e fazer as devidas intervenções.

Segundo a SEDUC, o Projeto Professor Diretor de Turma teve sua origem aqui no Brasil, por ocasião do XVIII Encontro da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) – Seção do Ceará, no ano de 2007. Inspirado na experiência das escolas públicas portuguesas, gestores educacionais dos municípios de Eusébio, Madalena e Canindé iniciaram um projeto piloto em três escolas. No ano seguinte, o Projeto é implantado nas Escolas de Educação Profissional e desde 2009 ampliou-se para as Escolas de Ensino Regular da rede

pública estadual. O projeto é direcionado às turmas do Ensino Médio e nas turmas de 9º ano do Ensino Fundamental, nas escolas que não oferecem ensino médio.

Ainda segundo dados da Secretaria de Educação, as equipes regionais têm relatado a grande satisfação das escolas com o Projeto, pois tem repercutido na melhoria do clima escolar, diminuído a agressividade dos alunos e melhoria nos índices de frequência dos mesmos. Os professores sentem-se mais entrosados, integrados, responsáveis e mais vinculados às turmas e, conseqüentemente, mais entusiasmados com a função que estão desempenhando. Gerou também mais participação familiar no ambiente escolar.

Concluimos que a escola dispõe de aparatos democráticos que poderiam ganhar mais vida. O projeto anteriormente citado é um exemplo. Mesmo sendo um projeto imposto e generalista, se a escola sensibilizar a todos os atores envolvidos, explicando sua funcionalidade, possibilitaria uma maior chance de ele ser legitimado e vivenciado. A vontade política dentro da administração participativa é algo que precisa ser melhor contemplado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi verificar a gestão democrática participativa como fator de influência na qualidade do ensino público.

Nosso ponto de partida foi a escolha do nicho de pesquisa. O que nos motivou a contatar com o diretor e pedirmos autorização para fazer a pesquisa na escola, foi buscar identificar como os elementos da democracia se concretizavam no dia a dia da instituição, mesmo em meio a condições sociais precárias. A escola analisada situa-se em um bairro da periferia de Fortaleza, portanto, esse cenário nos proporcionou visualizar o conceito de educação de maneira ampla, com o intuito de formar o cidadão como sujeito ativo na sociedade, mesmo diante de fatores desestimulantes relacionados à violência, ao uso de drogas, à empregabilidade precoce, dentre outros.

Na primeira visita, tivemos um contato com o diretor. Explicamos e mostramos a nossa proposta de estudo e prontamente viabilizou as condições necessárias para a coleta de dados, proporcionando-nos flexibilidade de horários, além de ser o

mediador no contato com os funcionários. Logo no primeiro dia, percebemos que a relação da equipe é próxima e harmoniosa. As salas que envolvem o núcleo administrativo apresentam uma proximidade que favorece uma boa interação entre núcleo gestor e professores, bem como um contato e uma visão ampla entre esses e o alunado, pois oferece uma vista para o pátio. Diante disso, observamos que o diretor mostra um movimento mais dinâmico no espaço escolar, assumindo um papel mais próximo dos diversos atores, fugindo assim da visão de gestor encastelado e de difícil acesso. Essa característica certamente facilitou a receptividade do mesmo em relação ao nosso estudo de caso.

Na realização da entrevista com o gestor, percebemos que a partir da sua prática na docência, inicialmente no âmbito particular e depois na carreira pública, surgiu o interesse em se capacitar para ampliar a sua compreensão de como funciona o “outro lado, a gestão”. Posteriormente, passou a ser um objetivo compô-la. Já no processo de escolha do diretor percebemos traços democráticos, pois mesmo com o processo seletivo de provas e títulos, o candidato foi submetido a eleição que envolvia a participação da comunidade escolar.

Em seguida, nosso contato se deu com uma das professoras. Confirmamos o bom relacionamento entre os profissionais da escola e o comprometimento em oferecer uma educação de qualidade. Entretanto, encontramos traços de uma qualidade ainda muito vinculada à transmissão de conteúdos voltados para as avaliações externas, por exemplo, o ENEM. Ainda diante das exigências de uma política educacional nacional, particularmente ela reorganizava seu plano de aula, priorizando assuntos e instrumentos que acrescentam na formação do aluno. Constatamos, a partir desse olhar mais particularizado das necessidades percebidas pela professora, que tem autonomia para um efetivo exercício do seu trabalho. Para ela, essa iniciativa não é comum no corpo docente, depende do compromisso em educar de cada professor.

Na segunda visita tivemos contato com dois importantes atores para um bom desenvolvimento da educação: uma aluna, representando os discentes, e uma mãe, representando a família. Na ocasião tivemos a oportunidade de conhecer a movimentação do turno da manhã, período com maior fluxo de alunos, pois funciona também o Ensino Médio. Presenciamos o acolhimento aos alunos e o cuidado em direcioná-los às salas.

Em sequência houve o contato com a representante do corpo discente. A aluna foi bastante receptiva e fez considerações relevantes sobre a responsabilização do estudante para se alcançar uma educação de qualidade. Percebemos também que há um convite à participação dos alunos através, por exemplo, da existência do grêmio estudantil, que possibilita a interação nas decisões da dinâmica organizacional da escola. Essa interação funciona também como instrumento educacional voltado para a cidadania e valorização desse ator com o intuito de formar o sujeito de direitos e obrigações.

Finalizando o ciclo de entrevistas, o contato estabelecido com o representante da família favoreceu nosso entendimento sobre a efetiva participação desse ator nas decisões escolares, pois, para que esse contato seja estabelecido, deve ultrapassar a participação somente nas reuniões de pais. Essa ausência revela um posicionamento mais passivo e de baixo interesse nas decisões da escola.

A escola precisa rever suas ações com o objetivo de melhorar o processo educativo, criando condições de participação para formar uma unidade. Nesse sentido tomamos o conceito de escola de forma ampla como formadora de um ser crítico, político e social, para que o aluno participe ativamente da sociedade. Para isso defendemos a existência de uma gestão democrático-participativa de forma coletiva, na qual todos os membros da comunidade escolar sejam responsáveis pelo ensino de qualidade, coletivamente.

Encontramos a inexistência de elementos fundamentais para a efetiva construção de uma escola democrática, de uma unidade, que são: o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar. Não há efetivamente uma gestão democrática participativa. Além disso, consideramos falhas as relações entre gestão, professores, pais, alunos e, por consequência, com todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

Também constatamos que o conceito de qualidade está relacionado com a transmissão de conteúdos, pois não verificamos uma intenção de formar o aluno como sujeito de direitos e obrigações. Dentro dessa intenção, também estão incluídos a aplicação de um sistema democrático-participativo, a comprovar pela, além dos elementos supracitados, participação dos pais restrita à reunião de pais e mestres.

A atual gestão da escola do corrente estudo de caso, segundo os discursos dos atores entrevistados, é considerada mais democrática e humanizada que a anterior, prevalecendo inclusive uma horizontalidade em relação às tomadas de decisões e valorização dos cargos através da descentralização e delegação de tarefas.

O exercício da gestão democrática na escola Érico Veríssimo ainda não recebeu um desenho mais definido, porém observam-se ensaios para que um formato mais democrático ganhe volume. Para isso é necessário que se tenha um planejamento definido, ou seja, que haja um compromisso com a operacionalização dos elementos democráticos, envolvendo a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

- BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Tradução Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. Brasiliense: São Paulo, 1995.
- BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil – CF/1988**. Art. 205, Capítulo III - Da Educação, da Cultura e do Desporto. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 de abril de 2015.
- _____. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB**. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 de abril de 2015.
- DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão da educação escolar**. *Brasília*: Universidade de Brasília. Centro de Educação a Distância, 2006.
- FREIRE, Josiana Liberato. **Gestão participativa: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino**. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e PósGraduação. Natal, 2010.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública. A pedagogia crítico social dos conteúdos**. Coleção Educar 1. Edições Loyola. São Paulo, 1987.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Ed. Positivo, Curitiba, 2009.
- MONTEIRO, E.; MOTTA, A. **Gestão Escolar: Perspectivas, Desafios e Função Social**. Organização Andrea Ramal 1.ed Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- MORIN, Edgar, 1921- **Os sete saberes necessários à educação do futuro**; tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya ; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. – 2. ed. – São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2000.
- PARO, Vitor Henrique, 1945 - **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. Editora ática, São Paulo, 2007.
- SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. Edição Comemorativa. Autores Associados, Coleção Educação Contemporânea. Campinas, 2008.
- VASCONCELLOS, Celso. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. Ed.: Libertad, São Paulo, 1995.
- VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13.a ed. Papyrus, Campinas, 2001.

VIEITEZ, Candido Giraldez, & BARONE, Rosa Elisa Barone e. Organizadores **Educação e políticas públicas: tópicos para debate**. Ediora Junqueira & Marin editores. Araraquara, São Paulo, 2007.

Outras fontes:

BITTAR, Marisa; BITTAR, Mariluce. **História da Educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade** - doi: 10.4025/actascieduc.v. 34 n° 2, 2012. (Pág 157-168) Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/17497>>. Acesso em 08 de abril de 2015.

BRASIL, Decreto nº 7.690/2012. **Regimentos Internos de Unidades do MEC** – art. 4º. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/option=com_content&view=article&id=2&Itemid=171> Acesso em 09 de maio de 2015.

INEP/MEC. Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário vol. 2/ Editora-chefe: Marília Costa Morosoni. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Dimensão Participativa da gestão escolar**. Disponível em: <http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao-participativa-da-gestao-escolar.pdf>.> Acesso em: 09 de abril de 2015.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado Patrimonial e Gestão democrática do ensino público no Brasil**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v22n75/22n75a07.pdf>>. Acesso em 09 de abril de 2015.

NASPOLINI, Antenor. **A reforma da educação básica no Ceará**. Estud. av. vol.15 nº .42 São Paulo May/Aug, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000200006>. Acesso em 05 de maio de 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Formação de Gestores Escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n107/08.pdf> > Acesso em 09 de abril de 2015.

Secretaria de Educação do Ceará. Diretor de turma <http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/87-pagina-inicial-servicos/desenvolvimento-da-escola/3257-diretor-de-turma>> Acesso em 20 de junho de 2015.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; GOUVEIA, Andréa Barbosa. **Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/nspe1/09.pdf>> Acesso em 12 de abril 2015.

UNESCO. **Um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da comissão Internacional sobre educação para o século XXI. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>> Acesso em 15 de agosto de 2015.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (PROFESSORA)

- Quais os desafios e vantagens de ser professor da educação básica?
- Como você percebe a qualidade da educação (boa ou má) e quais os fatores que influenciam para isso?
- Existe autonomia (algum grau de autonomia) do grupo gestor para/nas atividades escolares? Por exemplo?
- Como se dá a gestão na escola? E como é a participação dos docentes nesse processo? Para além dos representantes, como se dá a participação dos demais professores?
- Qual o papel da escola e da educação escolar no contexto atual?
- O que é gestão democrática? Para a senhora ela ocorre verdadeiramente na sua escola?
- Como você vê a escola diante do novo panorama de gestão democrática?
- Como ocorre a gestão participativa na sua escola? A sua participação é ativa ou figurativa para cumprir somente os requisitos legais? O corpo docente e a equipe gestora discutem os problemas que envolvem o ensino?
- Como funciona o processo decisório?
- Como você percebe a figura do gestor da sua escola diante da gestão democrática participativa? Cite alguns pontos positivos e negativos?
- A gestão escolar está associada à qualidade da escola? Como? Que outros fatores influenciam?
- Existe algum “grupo de estudo” ou trabalho que formem o professor para a prática democrática na escola? E como podemos formar essa unidade, integrando todos os professores?
- A equipe da escola é comprometida com a qualidade? Como você realiza o seu trabalho enquanto professor para a efetiva formação do aluno dentro da perspectiva democrática?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTOR)

- Qual o papel do gestor escolar na sua visão?
- Quais os desafios da gestão escolar?
- Como lida com os conflitos e interesses existentes entre o grupo escolar, a comunidade local e o governo?
- O que é e como ocorre a gestão democrática?
- O seu objetivo principal enquanto diretor, e o que é prioridade na sua rotina de trabalho.
- Qual a sua visão sobre qualidade na educação na sua escola?
- Ao assumir o cargo de diretor há alguma formação específica?
- Há uma formação continuada específica para diretor?
- Qual a contribuição da gestão democrática para a melhoria na qualidade do ensino?
- O grupo gestor tem autonomia em algumas situações? Exemplifique

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (FAMILIA)

- Como ocorrem os momentos em que a família participa na escola?
- A senhora conhece a gestão democrática?
- Como é requerida sua participação? E os demais pais ou responsáveis, participam? Você se sente participe da organização e da gestão escolar?
- Como se deu o processo de escolha dos representantes?
- As reivindicações das famílias e/ou comunidade são discutidas? E solucionadas? Em que medida?
- A escola está preparada para a participação da família?
- Pontos positivos e negativos da gestão atual.
- Há avaliações institucionais na escola? A família participa dessa avaliação?
- Qual a função da escola? Quais as suas expectativas?
- A escola consegue envolver e atrair os pais para participarem mais de perto da educação de seus filhos?

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ALUNA)

- Para você a escola é importante? Por quê?
- O que você compreende quando nos referimos à qualidade na educação? A quem você atribui a qualidade da escola?
- Como você percebe a relação entre cada membro da escola?
- Há espaço para a participação dos alunos no dia a dia escolar? Você participa das decisões?
- Exposição de queixas e problemas. Como são gerenciados e encaminhados ao núcleo gestor?
- Como você percebe a figura do gestor da sua escola diante da gestão democrática participativa? Cite alguns pontos positivos e negativos.
- O que precisaria mudar para melhorar a qualidade?
- Você tem conhecimento do Projeto político-pedagógico? A participação de toda comunidade escolar para alcançar os objetivos do PPP faz dele um instrumento de gestão democrática. Se afirmativo, como ele é apresentado para os alunos?
- Você tem interesse na construção da qualidade do ensino da sua escola? Em todos os aspectos de formação social, qual a sua contribuição para a conquista dessa qualidade?
- Cite vantagens e desvantagens em estudar nessa instituição. Há avaliações institucionais? Se afirmativo, vocês percebem mudanças?