UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

IVES HENRIQUE ROCHA DOS REIS

MARLIANE DOS SANTOS FERREIRA

O Papel do Gestor na construção de uma Escola, Democrática Autônoma e participativa no Município de São Francisco do Conde – BA.

SÃO FRANCISCO DO CONDE - BA

2015

IVES HENRIQUE ROCHA DOS REIS

MARLIANE DOS SANTOS FERREIRA

O Papel do Gestor na construção de uma Escola, Democrática Autônoma e participativa no Município de São Francisco do Conde – BA.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da UNILAB como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.
Orientador: Prof. Fernando Jorge Pina Tavares.

SÃO FRANCISCO DO CONDE - BA

2015

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

Reis, Ives Henrique dos.
R298p
O papel do gestor na construção de uma escola democrática autônoma e participativa no município de São Francisco do Conde – BA. / Ives Henrique dos Reis; Marliane dos Santos Ferreira. – São Francisco do Conde, 2014.

46f.; 30 cm.

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Jorge Pina Tavares.
Inclui Referências.

1. Administração escolar. I. Título. II. Ferreira, Marliane dos Santos.

CDD 371.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

IVES HENRIQUE ROCHA DOS REIS
MARLIANE DOS SANTOS FERREIRA

O Papel do Gestor na construção de uma Escola, Democrática Autônoma e participativa no Município de São Francisco do Conde – BA.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da UNILAB como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Aprovada em 01 de agosto de 2015

Banca Examinadora

Orientador: Fernando Jorge Pina Tavares- UNILAB

Examinadora 1

Examinadora 2

A DEUS PELA OPORTUNIDADE

AS FAMÍLIAS PELA COMPREENSÃO

A NÓS PELA DEDICAÇÃO

AGRADECIMENTOS

A Deus, Porque a ele a vida pertence

Ao professor Fernando Jorge Pina Tavares pela orientação desta pesquisa

Aos familiares e amigos pela compreensão, apoio, credibilidade e colaboração.

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”. (Paulo Freire. Professora sim, tia não, p. 91)

O Papel do Gestor na construção de uma Escola, Democrática Autônoma e participativa no município de São Francisco do Conde - BA.

Resumo: A realização deste trabalho tem como principal relevância, abordar uma questão que sempre tem sido objeto de estudo sobre o sistema educacional, que é a democracia e participação na gestão da escola pública. A administração escolar tem sido alvo de debates numa época de globalização, e o presente trabalho apresenta a sua contribuição. Nele aborda-se a relação existente entre uma gestão escolar democrática e participativa com o resultado positivo que está administração pode causar no cotidiano escolar. Por que muitas escolas de sucesso, como por exemplo, as escolas da rede privada, conseguem separar os processos administrativos dos pedagógicos em sua administração escolar, gerando assim mais sintonia de trabalho em benefício da educação, e praticando consequentemente, uma gestão democrática e participativa? Em contrapartida, por que muitas escolas públicas não conseguem se espelharem nesse formato de gestão, e continuam arraigadas nos padrões tradicionalistas? Este trabalho faz criar um paralelo entre a organização interna dos processos administrativos e pedagógicos da escola, com fatores externos como a participação da comunidade, estabelecidos por um elo que é o próprio Colegiado. Sugere a forma que o gestor escolar deve adotar para melhor realizar seu trabalho. Analisa algumas características do diretor escolar, comparando com a de um gestor: até que ponto se assemelha ou se diferencia as funções. Como o gestor poderia exercer um trabalho propiciado para um cotidiano escolar de autonomia e incentivo constante para participação de todos. Aborda também a contribuição do colegiado escolar como proposta para a conquista da democratização da escola. O trabalho foi enriquecido com relatos e depoimentos de diretores e gestores de algumas escolas de São Francisco do Conde - BA, contribuindo para a análise dos variados sistemas de administração escolar. Finalizando, propõe de forma sucinta a via democrática como o melhor caminho para a melhoria da qualidade do ensino. Sugere também o empreendedorismo aplicado na gestão escolar, como aposta de sucesso baseado nos moldes empresariais. Devemos pensar na escola sempre voltada para o exercício pleno da cidadania.

Palavras chave: Democracia, Participação, Gestão Escolar, Educação, Empreendedorismo.

Abstract: This work has as its main relevance, addressing an issue that has always been an object of study on the educational system, which is democracy and participation in the management of public schools. The school administration has been the subject of debate at a time of globalization, and this paper presents a contribution. It deals with the relationship between a democratic and participatory school management with the positive result that this administration may cause in the school routine. Why many successful schools, such as the private schools, can separate the administrative processes of teaching in their school administration, thus generating more tuning work for the benefit of education, and practicing consequently a democratic and participatory management? On the other hand, why many public schools can not look up to this management format, and continue rooted in traditionalist standards? This work is to create a parallel between the internal organization of administrative and pedagogical processes of school, with external factors such as community involvement, established by a link that is the Board itself. It suggests the way that the school management should adopt to better perform their job. Analyzes some characteristics of the school director, comparing with that of a manager: to what extent resembles or differs functions. As the manager could have a propitiated work for a daily school autonomy and constant incentive for participation. It also discusses the contribution of the school faculty as a proposal for the democratization of school achievement. The work was enriched with reports and testimonials from directors and managers of some schools in São Francisco do Conde, contributing to the analysis of the various school management systems. Finally, it proposes succinctly the democratic path as the best way to improve the quality of education. Also suggests entrepreneurship applied to the school management, as a successful bet based on business lines. We must think in school always focused on the full exercise of citizenship.

Keywords: Democracy, Participation, School Management, Education, Entrepreneurship.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **11**

2 O QUE ENTENDEMOS POR DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO? **14**

3 A GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR **18**

3.1 UM ELO NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DA ESCOLA E O PAPEL DO PROFESSOR NA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA 20

4 O COLEGIADO ESCOLAR COMO PROPOSTA DE EXECUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO **25**

4.1 COMUNIDADE PARTICIPATIVA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA 27

4.2 AÇÃO CONJUNTA: AUTONOMIA COMPETENTE 30

5 RESULTADOS DA PESQUISA. UM BREVE PERFIL DAS DIVERSAS REALIDADES ADMINISTRATIVAS DAS ESCOLAS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE-BA **32**

5.1 ENTREVISTAS COM DIRETORAS DE ALGUMAS ESCOLAS PÚBLICAS 35

5.2 EMPREENDEDORISMOS COMO PROPOSTA DE SUCESSO NA GESTÃO ESCOLAR 40

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **43**

REFERÊNCIAS **45**

1 INTRODUÇÃO

Vivemos numa sociedade onde a globalização tem acelerado cada vez mais a busca pelo conhecimento. O avanço tecnológico tem encurtado a distância da comunicação entre os seres humanos, mas a busca desenfreada pelo bem precioso, o capital financeiro, tem estimulado cada vez mais a competitividade forçando assim uma individualidade geral pelo sucesso. Cada um tem pensado somente em si.

Mas o que isso tem a ver com o presente trabalho?

Nele, a abordagem da democracia participativa é enfática como sugestão de sucesso para a administração da escola pública, baseada num sistema de gestão escolar democrática adotado por muitas escolas da rede privada.

A partir dos contatos que tivemos com diferentes escolas públicas do município de São Francisco do Conde, durante anos de experiência docente, pudemos observar que muitos dos problemas existentes na escola, a exemplo de participação nas tomadas de decisões, partem da dificuldade de desenvolver uma gestão democrática efetiva.

Por isso sentimos a necessidade de desenvolver uma pesquisa onde o principal objetivo é analisar a relação existente entre gestão escolar democrática e a qualidade na administração da escola pública, bem como refletir sobre como instituições escolares, administradores - sejam gestores ou diretores, vêem a democracia participativa aplicada à educação.

Com a presente monografia pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos: fazer uma reflexão sobre os conceitos de Democracia e Participação, com foco na Gestão Escolar; entender o papel do Gestor escolar na participação democrática; Considerar o Colegiado escolar como fator primordial para alcançar a autonomia competente; identificar, por meio de um Estudo de Caso, as fragilidades bem como os acertos apresentados pela gestão das diversas realidades das escolas de São Francisco do Conde, defendendo o empreendedorismo como proposta de sucesso na gestão escolar para a melhoria do desempenho organizacional e funcional da escola, na tomada de decisões e que tem como principal instrumento o planejamento

participativo, focando o papel do gestor na construção do coletivo escolar.

Para o desenvolvimento da pesquisa, inicialmente foram feitas entrevistas em quatro escolas que, fundamentadas teoricamente por autores que trabalham a temática, originaram alguns questionamentos e, a partir dos mesmos, entrevistamos gestores das instituições. Em seguida, de posse das entrevistas, fizemos um levantamento bibliográfico para uma maior apropriação teórica de assuntos relacionados à pesquisa. A revisão bibliográfica foi realizada por meio de leitura de teóricos que tratam do assunto, dentre os quais se destacam: Herbert de Souza que trabalha a temática da Participação e democracia, Libâneo, que defende uma gestão participativa na escola pública, Apple e Beane que estuda a Gestão democrática; e Justus, especialista no estudo sobre administração. Inclui ainda as contribuições de Chiavenato por seus estudos sobre administração escolar e liderança.

Neste Trabalho apresentamos aspectos importantes sobre a atuação do diretor escolar, um breve comparativo desta atuação com a de um gestor administrativo, uma análise sobre estas nomenclaturas, se só muda o nome ou se as funções também são diferentes, e também apresentamos idéias como, por exemplo, de que um diretor não é mais aquele que somente dá ordens, e sim uma pessoa sempre aberta ao diálogo, descentralizando a administração e principalmente oportunizando a participação de todos os envolvidos no processo educacional, gerando assim uma autonomia democrática.

Este é um estudo exploratório de cunho bibliográfico, com uma abordagem qualitativa por meio de Estudo de Caso em quatro escolas do município de São Francisco do Conde/Bahia, sendo uma da rede privada, uma da rede estadual e duas da rede pública municipal. Está dividido em quatro capítulos, sendo que os três primeiros foram embasados na revisão bibliográfica: no primeiro apresentamos definições dos termos: Democracia e Participação e o papel do gestor enquanto líder; no segundo, a figura do gestor e o seu papel na construção dos coletivos, bem como apresentamos o elo existente na gestão administrativa e pedagógica da escola e o papel do professor na participação democrática; no terceiro, apresentamos o colegiado escolar como proposta de execução do projeto político-pedagógico, a Comunidade

participativa e a gestão democrática e a Ação conjunta para alcançar a autonomia competente; e no quarto capitulo apresentamos a organização das escolas é feita uma reflexão acerca dos principais entraves, encontrados no espaço escolar, para a implantação da gestão democrática, com base na análise dos dados levantados junto aos gestores das escolas estudadas e ainda apresentamos o empreendedorismo como proposta de sucesso na gestão escolar.

Pretende-se com esta monografia entender por que algumas escolas demonstram-se mais organizadas e avançadas na educação do que outras, sendo que de maneira geral, a base de ensino ministrado e oferecido por elas é o mesmo? Quais os aspectos que um administrador escolar, seja ele gestor ou diretor, deve levar em consideração para que sua gestão seja eficiente e eficaz? De que forma a participação da comunidade pode contribuir para a democratização e sua autonomia?

A escolha por este tema não foi por acaso, pois além de ser de grande interesse dos autores desta obra, aprofundar em gestão escolar, é também um tema que tem sido muito discutido ultimamente, pois consta inclusive na reforma educacional brasileira a partir da Lei de Diretrizes e Bases 9394/96.

O que se mais se escuta quanto a uma má administração, é a frase: é preciso mudar. Porém, entre constatar uma real necessidade de mudança e a prática de mudar, há uma série de fatores relevantes que devem ser levados em conta, pois estão relacionados não só à teoria, mas como também às práticas de mudanças de comportamento.

Mudar um sistema de gestão não parece uma tarefa fácil, muito menos rápida, embora haja uma necessidade urgente. Sabemos que o principal ator de uma escola é o próprio aluno, e todo o processo de gestão deve ser base para a aplicação de uma boa educação a este aluno, futuro cidadão. E se a reflexão sobre isso sair do papel e tomar parte da ação de cada um, a coletividade fará toda a diferença com a força que a união tem.

2 O QUE ENTENDEMOS POR DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO?

A Enciclopédia Livre (Enciclopédia eletrônica) define democracia como: [...] (“demo”, do grego *demo* = povo e “*kratos”*, cracia = governo). Um regime de governo onde o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos (povo), direta ou indiretamente, por meio de representantes eleitos – forma mais usual.

O site da Embaixada dos Estados Unidos no Brasil define a democracia como: [...] o governo no qual o poder e a responsabilidade cívica são exercidos por todos os cidadãos, diretamente ou através dos seus representantes livremente eleitos. (<http://www.embaixada-americana.org.br/democracia/what.htm>).

E quando falamos em regime de governo, nos faz pensar em política.

Mas sabemos que qualquer instituição, seja pública ou privada, governamental ou não governamental, empresarial ou educacional, funciona com regimes internos baseados em políticas públicas que dão liberdades de ação amparadas por leis prévia e constitucionalmente definidas. Então poderíamos dizer que a democracia se forma à partir de um conjunto de princípios e práticas que protegem a liberdade humana; é a institucionalização da liberdade.

Tratando-se de princípios, falamos então da Participação. Herbert de Souza (BETINHO, 2004) define a participação como “um dos cinco princípios da democracia”. Diz ele: “sem ela, não é possível transformar em realidade, em parte da história humana, nenhum dos outros princípios: igualdade, liberdade, diversidade e solidariedade”. Diríamos então de forma enfática que a democracia está diretamente ligada a um conjunto de valores que contribuem direta ou indiretamente para o exercício da Participação democrática.

> Falamos aqui de participação em todos os níveis, sem exclusão prévia de nenhum grupo social, sem limitações que restrinjam o direito e o dever de cada pessoa tomar parte e se responsabilizar pelo que acontece no planeta. Em resumo, cada um de nós é responsável pelo que acontece nas questões locais, nacionais e internacionais. Somos cidadãos do mundo e, portanto, co-responsáveis por tudo o que ocorre. A única forma de transformar este direito em realidade é através da participação (BETINHO, 2004, p?)

Ao considerarmos estas definições, podemos compreender que a gestão participativa está caracterizada pelo reconhecimento da importância da democratização e/ou participação consciente e esclarecida de pessoas interligadas, nas decisões sobre orientação, planejamento e execução de um determinado trabalho, tanto no setor administrativo como também no setor executivo.

Ao criarmos uma ligação com a escola (ou instituições formais de ensino), associamos o conceito de gestão ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, estabelecendo um elo de participação responsável de todos os envolvidos nas decisões necessárias para que os resultados educacionais se tornem cada vez mais efetivos e significativos. Isso enfatiza uma amiúde necessidade de interligar os trabalhos dos setores administrativos e pedagógicos, pela lógica de que uma parceria conjunta de ações ganha mais força para proporcionar resultados positivos.

A gestão educativa é extremamente complexa. Por este aspecto, portanto, é fundamental uma presença constante do gestor escolar que, além de administrador, se torna um parceiro a mais na elaboração de um Projeto Político Pedagógico da escola, e conseqüentemente se transforma em um líder que rege uma equipe onde todos colaboram para um resultado final desejado.

Justus (2007) – falando de líder de sucesso – comenta o modo de como se tornar este líder de sucesso.

> Ênfase sempre foi uma qualidade que me pareceu fundamental, tanto na vida quanto nos negócios. Fundamental para a vida na medida em que não se pode agir apaixonadamente sem ênfase – e viver sem paixão sempre me pareceu uma contradição em termos. Fundamental para os negócios, porque é preciso ser enfático para saber transmitir bem as próprias decisões, resolver crises com mais pulso e indicar caminhos com clareza (JUSTUS, 2007, p.14).

No que diz respeito à liderança a palavra líder é usada não só para designar quem comanda (chefe), como para quem guia (Líder). Vários autores, dedicados ao estudo da administração e da liderança, referem-se à existência de estilos de gerência como um dos mais importantes aspectos dos que interferem no ato de liderar. Para uma

discussão a respeito deste assunto é fundamental iniciar com a pergunta: “o que é liderança?”.

Liderança é a união entre as competências de comunicação e a transmissão de idéias. São várias as definições e, em cada uma, esconde-se um propósito, um conjunto de valores, uma ideologia. (Chiavenato, 1994)

A liderança que nos interessa é a democrática, também chamada de participativa, uma vez que é direcionada para as pessoas e existe a participação dos liderados no processo decisório. O grupo é orientado a executar as tarefas que ele mesmo ajudou a definir através de sugestões. Esse tipo de líder faz com que o grupo perceba que o sucesso depende de todos e não apenas dele. O líder democrático é aberto a críticas positivas em relação à sua postura.

A liderança democrática está alicerçada na capacidade de representar o grupo através de uma opção livre, em que o líder configura o direito de escolher a confiança e as esperanças do grupo ou da equipe, como sendo o elemento mais qualificativo para levá-la à realização de seus objetivos.

Vale ressaltar a crença de que a liderança é a força subjacente às organizações de sucesso e que, para criar organizações vitais e viáveis, é necessário à liderança ajudar as organizações a desenvolver uma nova visão e direcionar as mudanças para atingir essa visão. É importante frisar que o líder deve ser aquele que incentiva e lança as pessoas à ação, procurando converter esses seguidores em novos líderes e torná-los capaz de enfrentar mudanças.

No que concerne ao ambiente escolar o gestor eficaz é aquele que procura atender os subordinados (corpo docente e administrativo), os objetivos da escola (formação dos educandos), criando um ambiente produtivo e acolhedor. Ao exercer uma liderança mais diretiva e estruturada, o gestor escolar deixará claro o que espera do grupo sem ser rígido e inflexível.

Pelo exposto podemos entender que a gestão deve ser democrática e perceber que o papel do gestor da escola pública mudou e exige do mesmo uma constante reflexão sobre a sua prática. Dele é exigido cada vez mais a participação e o envolvimento nas ações da escola, articulando e integrando os seus diversos setores,

para alcançar o aspecto essencial da gestão: a finalidade pedagógica. O gestor precisa ser não apenas o “chefe”, mas liderar a sua equipe com cumplicidade.

3 A GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

De uns anos pra cá, as escolas têm percebido a importância de aliar ao trabalho de seus gestores, a mão-de-obra de um profissional qualificado que atenda às demandas educacionais, mas quem tenha perfil gerencial, do tipo administrativo. Propostas governamentais, literatura especializada e até mesmo debates na área de administração escolar têm demonstrado uma evolução no que se refere ao perfil do diretor escolar. Essas mudanças são identificadas como resultado de constantes mudanças na rotina administrativa e até mesmo pedagógica das escolas, partindo de um pressuposto de que, medidas centralizadoras na gestão educacional estariam sobrecarregando o diretor.

Nas tentativas em democratizar a escola pública, ainda percebemos a centralidade atribuída ao diretor, como principal ator das mudanças que vêm ocorrendo dentro das bancadas escolares. Nesses casos, percebemos mudanças de denominação de diretor ou diretores escolares para outras consideradas mais modernas, tais como gerente escolar, gestor educacional ou até mesmo diretor acompanhado de outra função (nome), como, por exemplo, “diretor administrativo”, “diretor executivo”, “diretor adjunto”, dentre outros.

Contudo, sabemos que mudanças de nomenclaturas não bastam para transformar uma cultura. É importante atentarmos para as intenções que podem estar orientando estas mudanças de termos. Orientações políticas, adesão a um sistema de ensino ou até mesmo a subvenção às leis do Município – no caso de escola pública municipal, do Estado – no caso de escolas estaduais, ou da União – no caso de escolas federais, podem influenciar num regime administrativo.

O desenvolvimento de uma cultura democrática participativa na escola exige a participação de todos que acercam o trabalho do diretor nas questões políticas, pedagógicas e administrativas da educação, para um propósito de que ele consiga contribuir da melhor maneira para a elaboração e execução de propostas que contemplem a maioria.

Nos modelos de administração escolar do passado, confundia-se o papel do diretor com o de um administrador. O tempo foi passando e esta função de dirigir uma escola chegou até mesmo ao cúmulo de se passar por uma espécie de gerente de assuntos comerciais da escola. Em ambos os casos, a confusão levou prejuízos para o diretor e, conseqüentemente, para a escola que busca a autonomia democrática. Professores que se elegiam diretores, tinham que exercer tarefas administrativas, submetendo a até cursos de treinamento gerencial, sendo que, por exemplo, poderiam investir na educação continuada pedagógica, visando sempre o aperfeiçoamento da capacidade analítica para tratar de assuntos educacionais (LIBÂNEO, 2004).

A visão de que um pedagogo, um educador físico, um orientador educacional ou até mesmo um coordenador pedagógico não possa exercer funções administrativas, é uma visão que pode ser considerada radical. Porém a hipótese lógica da questão é: para saber administrar bem, tem que ter uma formação e uma experiência gerencial, administrativa; e se separa as funções, ambos os profissionais acerca de uma instituição escolar ganharão com isso, tanto na qualificação profissional quanto no exercício pleno de suas funções.

Essa preocupação fez instituições de ensino superior criar cursos de especializações destinados à formação dos diretores, inspetores, supervisores, orientadores, coordenadores, cada um dentro de suas específicas designações, mas com o objetivo eloqüente de difundirem ferramentas operacionais para a gestão escolar. Mas isso não foi o suficiente para mudar a cultura a qual delega ao diretor: a função de um gestor multiuso, se tornando um verdadeiro “coringa” escolar.

Um órgão dirigente de uma escola poderia ser constituído hipoteticamente da seguinte forma: Diretor eleito sendo este voltado para assuntos pedagógicos, Vice-diretor podendo focar nos assuntos administrativos, os Coordenadores Pedagógicos divididos por níveis escolares ou turnos, Supervisor, Orientador Educacional e um Gestor escolar que cuidaria das demandas que requerem execução administrativa. Acompanhado a isto, caso venha a tona a formação de um Colegiado, algum destes poderiam ocupar o cargo de Presidente do Colegiado, que teria também a presença de um professor representante do corpo docente, um membro representante do campo

administrativo, um representante da comunidade escolar, podendo ser este um pai de aluno, um morador do bairro, um ex-estudante, e até mesmo uma força política ou empresarial que seriam escolhidos democraticamente entre seus membros.

Mas para que uma proposta desta se torne exeqüível, é importante rever o atual modelo de gestão escolar das escolas públicas, buscando como fonte de inspiração, modelos de gestão de escolas privadas que são escolas de sucesso, e se adequando às normas e regimentos, - claro, de acordo com as leis às quais são submetidas esta escola, seja municipal, estadual ou federal. Uma escola democrática não pode ser gerida por uma única pessoa. Ela deve ser gerida pelo coletivo, privilegiando os espaços mais amplos de discussão e decisão.

Para isso, temos que pensar em novas formas de gestão escolar que envolva mais pessoas no trabalho e nas discussões. Michael Apple e James Beane (1997) definem no livro Escolas Democráticas, esta questão da gestão democrática com a palavra “nós”. Expressam a necessidade desta coletividade da seguinte forma, “[...] é preciso lembrar quem somos “nós”. As escolas democráticas precisam basear-se numa definição abrangente de “nós”, num compromisso de construir uma comunidade que é tanto da escola quanto da sociedade onde ela existe” (APPLE; BEANE, 1997, p.39).

O Colegiado pode até ser uma sugestão importante de gestão democrática, em que todos os envolvidos possam discutir os problemas e levantar soluções para melhor enfrentar o cotidiano da escola, mas se não houver no mínimo uma separação de funções e responsabilidades corretas no próprio corpo administrativo da escola, a proposta da democracia autônoma e da participação conjunta, será mera utopia.

3.1 UM ELO NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DA ESCOLA E O PAPEL DO PROFESSOR NA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

Como considerar a gestão do enfoque trabalhado no espaço escolar? Qual sua relação? Não é algo puramente empresarial?

Para edificar novos caminhos, padrões e procedimentos que prezem pela qualidade de um ensino ministrado na escola, percebemos ao estudar sobre democracia e participação, que é – antes de tudo – necessário, abandonar as práticas individualistas muitas vezes ainda enraizadas no cotidiano de uma escola que não tem trabalhado baseado no projeto político pedagógico que é uma construção coletiva. Esta atitude propõe construir alternativas elaboradas a partir do coletivo, o que presume um novo enfoque na gestão.

E o ato de gerir implica uma série de determinações vindas de várias partes, mas em torno de uma proposta comum ao grupo. Por base neste pressuposto, pensamos em uma ligação entre as tais determinações vindas de cunhos administrativos, com resiliências pedagógicas, proferidas pelo corpo docente com o aval de gestores, orientadores e supervisores pedagógicos. Os discentes e funcionários também fazem parte do processo. Todos estão envolvidos ate mesmo a família e a sociedade em torno da comunidade educativa.

Uma educação democrática pressupõe que o docente organize suas aulas conforme seus conhecimentos prévios, mas partindo de situações contempladas no Projeto Político Pedagógico, com o currículo e a cultura da avaliação e da escola desafiando os alunos a construírem seus conhecimentos, Para tal usam-se como recursos metodológicos e estratégias adequadas a proposta pedagógica e com os conhecimentos prévios que os alunos trazem de sua bagagem cultural e de sua história de vida. Ou seja, é no cotidiano escolar e no exercício de sua docência, que o professor vai trabalhando o currículo, em função da realidade e do interesse dos alunos expressos no Projeto Político Pedagógico. O professor então age no papel de um mediador que possibilitando o acesso do aluno aos diferentes tipos de saber e de “saber-fazer”, “aprender a fazer e conviver” explorando as diferentes habilidades intelectuais, atitudes e valores morais de cada aluno e da sociedade como um todo.

Aos considerarmos tudo isso, enfatizamos que, num processo de gestão democrática participativa escolar, o papel do professor não pode ser subestimado, pois somente um trabalho criteriosamente planejado e competentemente desenvolvido garante a qualidade de ensino. Para isso, o professor tem que ter a liberdade e

flexibilidade nesta proposta pedagógica onde possa refutar um currículo engessado, rígido e descontextualizado, para exercer sua liderança dentro da sala de aula. Falamos de uma liderança democrática, sem indícios de chefia autoritária, na qual o processo de participação dos alunos tenha seu espaço garantido, assim como o processo de "negociação do conteúdo curricular", no qual o professor discute com os alunos os conteúdos a serem trabalhados, definindo as metas, expectativas e formas de avaliação a serem utilizadas, mas no caso do sistema de educação brasileira seguindo os paradigmas dos PCNs e RCNEI.

A gestão democrática participativa, na medida em que proporciona o aperfeiçoamento da ação coletiva por vínculos intra-setoriais estabelecidos na escola, se apresenta como alternativa para propiciar condições favoráveis à melhoria do ensino. Possibilita a concepção de um projeto de escola elaborado por todos os segmentos e não somente após um conhecimento prévio de seus profissionais, busca soluções adequadas de acordo com a realidade dos seus alunos.

Libâneo (2004, p.14), deixa claro que "é no exercício do trabalho que, de fato, o professor produz sua profissionalidade". Ele cita como uma das principais funções básicas do professor, sua participação ativa na gestão e organização da escola, contribuindo nas decisões de cunho organizativo, administrativo e pedagógico-didático.

Por que algumas escolas apresentam maior facilidade na execução do Projeto Político Pedagógico do que outras? Mesmo obtendo os mesmos recursos profissionais, como fatores humanos, espaço físico adequado, material didático, recursos financeiros e tecnológicos, o que é que diferencia uma escola da outra?

É no cotidiano escolar - no caso dos professores, é no exercício de sua docência, que se vai trabalhando o currículo em função da realidade daquela escola, da sua turma ou até mesmo de cada aluno individualizado, pois sabemos que a soma dos indivíduos é que forma o todo.

E pressupomos que o currículo só é democrático quando, na prática da sala de aula, é trabalhado pelo professor, transformando e recriando em função da realidade de seus alunos, oferecendo condições para a sua formação cidadã. Colocar o aluno no centro do processo de ensino como sujeito da construção de sua aprendizagem,

significa compreender que são as pessoas que constroem conhecimentos, atitudes e valores.

Somente quando os docentes expressam suas valiosas contribuições opinando e sugerindo pistas, acerca do trabalho pedagógico mais eficiente que a escola realiza envolto às suas classes, poderá dizer que existe nela uma autonomia, fruto de uma democracia participativa, pois lhe é então atribuída à responsabilidade e o controle sobre o trabalho que executam, identificando aí o valor do professor.

> Os dirigentes da escola precisam, então, ajudar os professores, a partir da reflexão sobre a prática, a examinar suas opiniões atuais e os valores que as sustentam, a colaborar na modificação dessas opiniões e valores tendo como referência as necessidades dos alunos e da sociedade e os processos de ensino-aprendizagem (LIBÂNEO 2004, p.41).

O professor que é um mediador possibilita o acesso do aluno aos diferentes tipos de saber e de saber-fazer e também às diferentes habilidades intelectuais, atitudes e valores morais.

Numa perspectiva de democratização das relações, as escolas que possuem uma preocupação com bom desempenho de seus profissionais e ou/ em torno das metas propostas – no caso ora em estudo do desempenho de seus alunos, tornará suas metodologias e estratégias mais eficientes e eficazes. Os alunos que convivem nesse espaço educativo percebem que estão vivendo a práxis de um currículo de ações com posturas de participação coletiva entre seus membros. Neste contexto, o sucesso escolar é visível, porque as pessoas da comunidade educativa passam a desempenhar um papel cidadãos de direitos e deveres dentro da escola. Participam ativamente desta coletividade.

Neste *designer*, é de fundamental importância à postura do gestor escolar, em parceria com os profissionais da educação e demais responsáveis pela elaboração de um planejamento didático-pedagógico escolar contemplado no projeto político pedagógico. O gestor envolvido deve exercer um papel de liderança nos espaços conflitivos das relações. Nos ambientes onde as pessoas dentro de seu domínio agem com responsabilidade, no caso do professor gestor, não haverá conflitos, pois cada um

tem seu olhar na direção da realização de um objetivo almejado.

Ficou evidenciada no decorrer das entrevistas, a deficiência que a rede pública de ensino de São Francisco do Conde ainda tem em compreender que a gestão democrática na escola acontece ou deveria ocorrer de forma participativa. Assim, a pluralidade de interesses, atenderia as necessidades daqueles que utilizam a instituição favorecendo também o crescimento do nível cultural da comunidade onde esta inserida a escola.

Somente quando os envolvidos com a dinâmica da gestão democrática da instituição escolar podem opinar, discutir e decidirem juntos sobre o trabalho pedagógico que a instituição de ensino realizará sua função social e educativa, concretizando a democracia, deliberando responsabilidades, direitos e deveres sobre o trabalho a ser executado.

4 O COLEGIADO ESCOLAR COMO PROPOSTA DE EXECUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.

A dimensão pedagógica nos faz lembrar a proposta curricular. A dimensão administrativa sugere uma visão político-pedagógica, pois educar, não deixa de ser um ato político. Então poderíamos dizer que uma visão administrativa concreta da escola, utilizaria como base a estruturação pedagógica, porém direcionada a funções administrativas e gerenciais.

Faz-nos pensar também, na proposta de um Colegiado, que buscará refletir sobre os conflitos e seus interesses, como procurará alternativas conjuntas para a sua superação.

O exercício de um Colegiado deve mobilizar o envolvimento de uma representatividade de todos os segmentos da escola e da comunidade, para um planejamento específico, onde a definição de prioridades, a organização de reuniões setoriais, e o levantamento de metas, levam por fim, a buscar alternativas diante da comunidade escolar.

Tudo leva a crer que a escola só conquistará uma autonomia organizacional constante, com a contribuição dos educadores e colaboradores, dos alunos e suas famílias, quando colocar em prática coletivamente um projeto.

Uma idéia de cultura escolar democrática se delineia naquela escola que cria espaços de discussão para tomada de decisões coletivas.

O Colegiado Escolar é um órgão composto por representantes de cada segmento escolar e da comunidade, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe ao Colegiado, também, analisar as ações a serem empreendidas e os meios que serão utilizados para o cumprimento das finalidades da escola. Representa um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática participativa. É, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e

deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura participativa, substituindo a cultura tradicionalista pela cultura democrática e cidadã.

> O termo “colegiado” diz respeito a uma forma de gestão na qual a direção é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade, que reunidas, decidem sobre a melhoria da escola. O Colegiado Escolar é composto por um grupo representante dos diversos segmentos da comunidade escolar, pai/mãe ou responsável legal, professores, funcionários, coordenadores pedagógicos, alunos, dirigentes. O Colegiado Escolar é, um espaço consultivo, deliberativo, favorecendo a implementação de uma nova prática gestora dentro da unidade escolar, sem perder de vista seu objetivo maior que é proporcionar ao aluno o desenvolvimento do saber, da consciência crítica e da cidadania. (<h t t p : / /www.mo o d l e . u f b a . b r /mo d / r e s o u r c e / v i ew. php?id=5954>).

O Colegiado Escolar, ao assumir uma função de estimular e desencadear um contínuo processo de ações deliberativas que acercam os anseios escolares, acompanhando e interferindo nas estratégias destas ações, provavelmente contribuirá para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos nas nossas cidades.

Se considerarmos o fato de que a escola pública possa contribuir fundamentalmente para a construção de uma cidadania participativa, e a tomarmos como uma construção permanente e coletiva, veremos que o Colegiado Escolar não obstante possa ser a base sustentadora da execução dos projetos político-pedagógicos que permitem a definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipatória, que realmente considera os interesses e as necessidades da maioria da sociedade.

Para uma elaboração coletiva de um projeto educativo, é importante considerarmos: a bagagem de experiência dos profissionais da escola; o acervo sócio-cultural da comunidade e os currículos locais; a troca de experiências educacionais pelos envolvidos diretos e indiretos; uma bibliografia especializada; as normas de diretrizes e bases do seu sistema de ensino, e as próprias Diretrizes Curriculares Nacionais (PCN’s) (BRASIL, 2008). Todos esses aspectos devem ser considerados visando sua coerência com o projeto educacional que se tenta construir.

Um projeto político-pedagógico, quando elaborado apenas por especialistas, não consegue representar os anseios da comunidade escolar, por não conhecerem a fundo os problemas daquela comunidade local. Por isso ele deve ser entendido como um processo democrático participativo, e esse processo deve ser acompanhado pelo Colegiado Escolar.

A escola e a comunidade são às vezes, realidades complexas, cada uma dentro das suas peculiaridades. Nesse sentido, o processo de execução do projeto político-pedagógico não é algo que se realiza com facilidade e rapidez.

O incentivo dos poderes públicos, principalmente o executivo nas diferentes esferas, municipal, estadual ou federal, e o compromisso dos gestores educacionais envolvidos no processo, são extremamente importantes, pois esta sintonia pode criar o desenvolvimento e o acompanhamento de projetos educativos, em meio à execução do projeto político-pedagógico escolar, que por sua vez, exigirá espaço e tempo para análise, discussão, moldagens e adaptações permanentes. Por ora, cabe ao Colegiado, incentivar a criação de um ambiente propício e dar suporte para colocarem em prática as deliberações a serem feitas.

Em todo esse processo, deve-se ter clara a importância de conhecer a realidade da comunidade educativa, pois só assim saberão como a escola está trabalhando para atender os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Só assim o Colegiado poderá levantar hipóteses relevantes à execução do projeto político-pedagógico, para criar uma sintonia entre a escola com a comunidade onde ela está inserida.

4.1 COMUNIDADE PARTICIPATIVA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Entende-se que problemas globais, propõem ações conjuntas. E a questão do desenvolvimento da qualidade do ensino-aprendizagem, demanda uma orientação global e abrangente, visionária e duradoura.

Ao estudarmos a história da educação, percebemos que, ao longo dos anos,

não se tem promovido a melhoria da qualidade do ensino por meio de ações que privilegiaram de igual para igual, os diversos segmentos dentro da escola, como por exemplo, a metodologia do ensino, o domínio de conteúdo pelos professores e sua capacitação no sentido da educação continuada, e até mesmo as condições físicas e materiais da escola. No final dos anos 70 e ao longo de toda a década de 80, houve diversos movimentos políticos e cívicos em busca da cidadania democrática, como institucionalidade, e isso colocava a questão da gestão participativa também no sistema educacional, sendo uma das principais práticas na época, que contrapunham à ditadura imposta até então em nosso país. Os cidadãos cansados de autoritarismos e repressões, já não aceitavam mais que uns poucos determinassem à sociedade, concepções de mundo, valores, verdades, normas, e métodos de educação, sendo isso uma interferência social, cultural e até mesmo de vida e felicidade desta sociedade. (ROMANELLI, 1978)

Contudo, o povo foi acordando, tomando coragem e proclamando contra imposições retrógradas de um governo só privilegiava uma minoria. Surgiam então reflexões que denotavam uma educação diferente, a fim de promover por meios democráticos o ensino que formaria a sociedade do futuro. Proposições como estas, partiam de teorias elaboradas desde, por exemplo, o exílio de Paulo Freire, um exímio pioneiro do pensamento popular, defensor do diálogo e de uma pedagogia voltada para a virtude.

Então, se olharmos para aquele tempo, veremos que muitas coisas mudaram; que demos um passo importante no sentido de autônima cidadã, em se tratando de democracia.

No campo da educação, percebemos inicialmente, alguns elementos relacionados à democratização do acesso à escola, seguido pela permanência e claro, aprendizagem, para só depois, focar no que se diz respeito à políticas públicas voltadas para a gestão da escola e do sistema educacional. Hoje por exemplo, um reflexo do que vem sendo pesquisado há anos, é a mudança do ensino básico de 8 para 9 anos. (BRASIL, 2008)

Alguns pesquisadores da educação evidenciaram certa “influência” nas políticas

educativas, tanto na legislação quanto nos aspectos financeiros, em detrimento da equidade e da ampliação democrática das escolas em geral. E a sociedade demonstra desde os primórdios de nossa colonização, que é um povo de opinião frágil, maleável, de acordo com influências sofridas em requerimento aos interesses pessoais.

No livro Assembléia Escolar – Um caminho para a resolução de conflitos, o autor Ulisses Araújo conta logo na apresentação da obra, que foi divulgada no jornal *Folha de São Paulo*, em 21 de abril de 2004, o resultado de uma pesquisa feita em 18 países pela ONU – Organização das Nações Unidas, onde os entrevistados responderam à seguinte questão: "Você apoiaria um governo autoritário se ele pudesse resolver os problemas econômicos?". O resultado apontou que 54,7% disseram que sim. Partindo deste resultado, o autor afirma que "dentre inúmeras possibilidades de análise que esse dado permitiria, fico com a idéia de que a maioria das pessoas não se importa de viver em uma ditadura, desde que seus problemas pessoais (nesse caso econômicos) sejam resolvidos" (ARAÚJO, 2004, p.5).

Mais adiante, no mesmo capítulo, ele tenta imaginar caso fizéssemos aos docentes, estudantes e às famílias uma pergunta no mesmo sentido como: "Você apoiaria uma educação autoritária se ela pudesse resolver os problemas de indisciplina escolar?", qual seria a resposta? Ele no caso, diz não ter dúvida que a resposta seria sim, pois, afirma que "a sociedade não reconhece que o atual estado de mal-estar na educação foi provocado justamente pelo autoritarismo, e não pela democracia", que na visão dele, "nunca existiu" (ARAÚJO, 2004).

> As pessoas parecem não ter consciência de que foram os Estados ditatoriais e autoritários, que governaram os países latino-americanos nesses quinhentos anos de colonização, que nos colocaram neste quadro em que prevalecem a miséria e a pobreza. O autoritarismo está impregnado em nossas culturas e ajuda a explicar parcialmente o resultado dessa pesquisa. Não foi nossa recente e titubeante democracia, ainda hoje em seus passos iniciais, que nos levou a tal situação de descrença e injustiça. Tal cobrança é no mínimo infundada. [...] o autoritarismo que sempre excluiu das escolas a maioria da população, privilegiando uma elite pretensamente homogênea, assusta-se quando os novos ventos democráticos exigem que a escola conviva com as diferenças socioeconômicas e de valores, com os desejos e os comportamentos de seus jovens e de suas crianças. Pensam essa pessoas, [...] que melhor seria viver sem liberdade do que ter de aprender a conviver com as diferenças e a encontrar maneiras democráticas de lidar com os conflitos que os novos tempos sociais lhes impõem (ARAÚJO, 2004, p.6).

Ao pensarmos um pouco mais sobre estas questões culturalistas de nossa sociedade, observamos os diferentes efeitos que uma gestão de participação não ordenada pode causar. Há escolas com excelentes condições físicas e materiais, mas que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora. Outras, em que o trabalho esforçado de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas burocratizadas. Outras também que, embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem colocá-la em prática por falta de sintonia coletiva.

Parece então que falta para a promoção da qualidade da educação, uma visão democrática global e amplificada do estabelecimento de ensino como instituição social, que tem a capacidade de promover uma sincronia pedagógica de que muitas das melhores instituições estão carentes. Administradores, professores, funcionários, alunos, pais e a vizinhança da Escola precisam sentir-se aliados na tarefa educativa e, responsáveis por um patrimônio que é de todos: a educação.

A construção dessa relação e de uma identidade escolar é um passo importante para a conquista da autonomia e da democratização. Transformar a Escola num lugar de exercício da cidadania participativa, onde seja estabelecida uma comunidade escolar, gera oportunidades para que todos os envolvidos aprendam a participar e a conviver democraticamente.

A tomada de decisões sobre todos os aspectos da vida escolar nos ensina a criar uma identidade questionadora, a analisarmos criticamente as situações do nosso cotidiano, a deliberarmos coletivamente, a respeitarmos as opiniões diferentes das nossas, contribuindo para que exerçamos uma cidadania plena nos convívios familiares, sociais e profissionais.

4.2 AÇÃO CONJUNTA: AUTONOMIA COMPETENTE

Promover uma gestão educacional democrática e participativa envolve responsabilidades, tanto no processo de tomada de decisão, quanto aos diversos níveis

e segmentos de autoridade do sistema educacional. Assim, as unidades de ensino, poderiam praticar em seu próprio interior, a busca de soluções dentro de seus próprios problemas, e, portanto, adequar estas buscas às suas necessidades e expectativas.

Esta suposição de autonomia não deve eliminar em contraponto, o vínculo da unidade de ensino com o sistema educacional que a sustenta. A autonomia é limitada, mas, uma vez que as ações deliberadas pela força do conjunto são possíveis mediante uma coordenação geral, sugestionará sempre uma participação democrática.

O desafio então consiste em encontrar um equilíbrio entre as partes: o sistema a que escola é submetida e a participação democrática da comunidade, por meio de órgãos representativos, como por exemplo, o Colegiado. Sendo assim, delimitar-se-ia cuidadosamente a autoridade e a responsabilidade dentro da escola.

Nos últimos anos, mesmo que ainda de forma tímida, percebemos algumas evidências de que a educação passa a ser pensada como um regime de colaboração, tanto por parte dos diferentes sistemas governamentais (municipal, estadual e federal), quando por envolvidos direta ou indiretamente com a educação na comunidade, como entidades não governamentais, fundações culturais, famílias e empresas.

Claro que não podemos nos esquecer de que a responsabilidade pelo financiamento e demais despesas da escola pública, é do poder público, e é dele que devemos cobrar. Mas onde estão estas verbas que, mesmo direcionadas à educação, nem sempre estão disponíveis para a constante melhoria das condições de ensino?

Não é possível pensar em gestão democrática da escola sem envolver a comunidade, mas temos que saber convocar, conscientizar, atrair e estimular a participação dos pais e alunos, empresários e de toda a comunidade em geral.

É comum, por exemplo, vermos o envolvimento de pais em eventos sociais, como mutirões de cidadania, comemorações regionais, venda de rifas etc., porém esta participação não deve se reduzir a isso. Pois, quando a participação é reduzida, corre-se o risco de se desenvolver com a comunidade uma relação oportunista, em que ela só é chamada para realizar tarefas, negando-se, assim, dar oportunidade aos indivíduos para se envolverem como sujeitos capazes de pensar e sugestionar, e não somente participar

5 RESULTADOS DA PESQUISA. UM BREVE PERFIL DAS DIVERSAS REALIDADES ADMINISTRATIVAS DAS ESCOLAS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE-BA

Para alcançar os nossos objetivos, foi realizada uma pesquisa de campo em formato de entrevista – nível de amostragem, em quatro escolas, sendo uma da rede privada e três da rede pública: uma estadual e duas municipais.

As entrevistas foram feitas com as diretoras das escolas, com exceção da Escola da rede privada, que disponibilizou sua Gestora Escolar para o diálogo. No geral, as conversas desenrolaram de forma bem espontânea, pois foi apresentado antes o projeto da monografia, deixando bem claro que seria um trabalho de nível acadêmico para conclusão de curso, e que o teor das anotações teria peso somente para relatos de casos, sempre preponderando situações hipotéticas, e não defesa de teses.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2015 e definidas como suficientes para inserção neste trabalho.

A escola onde este estudo foi realizado faz parte da rede privada, onde o pesquisador já conhecia. O sistema de administração desta Escola é diferenciado das demais escolas, principalmente da rede pública, pois a Escola pertence a um grupo de quatro sócios, sendo três deles diretores atuantes. Cada um atua em um departamento: um Diretor Executivo, o outro, Diretor de Planejamento e Marketing, e uma Diretora Pedagógica. Somando-se a eles, tem uma pessoa responsável pelo departamento financeiro, uma coordenadora pedagógica, uma educacional, além das secretárias administrativas e dos auxiliares de secretaria e recepção.

Ao criarem um organograma do corpo de funcionários da Escola, perceberam a necessidade de colocar uma pessoa capacitada para organizar e administrar tudo isso, direcionando todas as demandas de acordo com a função de cada funcionário. É aí que entra o trabalho do Gestor Escolar, no caso desta Escola, Gestora, uma pessoa dinâmica que se mostrou disponível com muita gentileza para conceder um papo, a fim de relatar um pouco de como é a realidade administrativa desta Escola.

Para nível de identificação no texto, pela preservação da identidade de acordo com o conselho de ética de direitos autorais, vamos a partir de agora, identificar as escolas/pessoas da seguinte maneira:

Escola / Gestora da rede privada = Escola A, Gestora A;
Colégio / Diretora Estadual = Escola B, Diretora B;
Escola Municipal / Diretora 1 = Escola C, Diretora C;
Escola Municipal / Diretora 2 = Escola D, Diretora D.

Nas pesquisas de campo, primeiramente foi entrevistada a **Gestora A** (**Escola A**). O acesso a ela foi fácil, sem tanta burocracia, somente com um agendamento deste atendimento feito por ela própria, através de um telefonema. A visita foi agendada para a outra semana após a ligação. Ao chegar lá, houve uma pequena espera no *hall* de recepção - menos de 5 minutos, até o atendimento dela. Muito cordial, sem qualquer formalidade superficial, nos levou para uma sala de aula vazia, onde se colocou à disposição para esclarecer todas as questões propostas.

Na apresentação do projeto, esta gestora foi logo dizendo que “a gestão de uma escola, em minha visão corresponde a 90% do andamento e bom funcionamento daquela escola” (Gestora A, 2015). Para ela, as bases que sustenta o público-alvo, no caso o aluno, é uma estrutura interna bem organizada e que trabalha em constante sintonia, entre o pedagógico e o administrativo.

Propôs-se então relatar um breve histórico da atual administração da **Escola A**, como ela chegou ao cargo que exerce e como é o cotidiano administrativo. Ela disse ter sido convidada a voltar para o colégio neste ano de 2015, após alguns anos fora, por já ter sido funcionária por nove anos neste mesmo colégio, e, conseqüentemente por ter realizado um bom trabalho anterior mesmo sendo em outros cargos, exercendo outras funções. Mas como já conhecia a política interna da Escola, sua visão, missão e valores, o regimento interno, e já ter pertencido à família, ao voltar, relatou que não teve dificuldades em retomar os trabalhos administrativos do Colégio, mesmo em uma nova função – por sinal, muito desafiadora, pois alegou ter total autonomia para executar seu

trabalho. Vemos já uma característica da gestão democrática: a autonomia. Sem ela, nenhum gestor, diretor, administrador ou executor terá liberdade de ação, e sem liberdade de agir conforme suas responsabilidades, estes profissionais certamente não conseguirão alcançar suas metas, obviamente, sendo estas as mesmas metas da própria Escola.

Ela contou que a primeira ação que eles tomaram na nova estruturação do corpo administrativo, foi em reelaborar o planejamento estratégico, sugerindo algumas mudanças nas políticas internas, como visão, missão e valores.

Logo refizeram o organograma interno estrutural da Escola, definindo os cargos, funções e principalmente, criando núcleos setoriais de profissionais que exercem um mesmo tipo de serviço.

Para a **Escola A**, a escola deve ser pensada como empresa. Os funcionários são colaboradores e os alunos são clientes. Todos estes colaboradores trabalham mutuamente visando sempre atender a todas as exigências e necessidades destes seus “clientes”, que é oferecer um ensino de qualidade que preparem eles para a universidade, para o mercado profissional e para a vida. A Escola trabalha no nível de ensino básico: Educação Infantil e Ensino fundamental I. Ou seja, o objetivo deles, é que este cliente entre lá com quatro anos de idade, e ingressem no ensino fundamental II com a base de conhecimentos bem alicerçada.

Sobre seu trabalho, a **Gestora A** deixou claro que tem que ter tudo direcionado a ela, que ela participa de todos os assuntos dos diversos setores. Mas é aí que vem a diferença: ela não executa as demandas. Ela apenas redireciona as tarefas de acordo com as responsabilidades de cada setor, ou de cada profissional. Sua função é identificar o que é o trabalho de cada um, direcionar esta demanda e auxiliar da melhor forma possível este profissional para que ele faça um bom trabalho. Ela então seria quase que um holding (pessoa envolvida em todos os departamentos de uma organização, por ser herdeiro, sócio ou acionista), somente que contratada para isso.

O corpo docente é formado por 10 professores, contando os 02 níveis de ensino: Educação Infantil (Pré-escola) e o ensino Fundamental I, mais monitores estagiário e a escola possui um sistema de RH que coordena constantes avaliações

destes professores. Periodicamente, cada um deve fazer uma auto avaliação de seu trabalho na Escola, abrindo aí oportunidade para críticas, idéias, e sugestões. Isso é participação, ou gestão participativa. Acontecem reuniões semanais de professores, e periódicas com os pais, do corpo administrativo e do suporte pessoal.

Em quase uma hora de conversa, os principais pontos observados em sua fala, foram anotados para relatar este caso.

> É ilusão achar que todos os pais se interessam pela educação de seus filhos. Vivemos em um mundo onde os compromissos têm ficado cada vez mais acirrados, e é aí que os pais de hoje buscam uma escola que cuidem bem de seus filhos, pois eles têm tido cada vez menos tempo. Este então é o propósito da Gestão da Escola, buscando sempre um diálogo permanente com estes pais, a fim de levar e trazer informações referentes ao filho-aluno. Com isso, acredito que haverá uma participação constante dos pais, mesmo ausentes, na vida escolar dos filhos. Assim se faz democracia dentro da escola (GESTORA A).

5.1 ENTREVISTAS COM DIRETORAS DE ALGUMAS ESCOLAS PÚBLICAS

Após esta conversa com a Gestora Educacional da **Escola A**, foram escolhidas três escolas públicas de São Francisco do Conde para colher mais relatos de casos, dando continuidade no processo de pesquisa. Só que, como a conversa teria que ter um mesmo direcionamento de assunto para ambas, foi pré-definido então uma espécie de questionário, com algumas questões pilotos para facilitar o diálogo com as diretoras.

Os relatos foram colhidos como dito anteriormente, em três escolas sendo: uma da rede estadual e duas da rede municipal. Ambas se localizam na região central da cidade, tem estruturas próprias e trabalham com níveis de ensino diferentes.

Este questionário pré-definido foi impresso e levado como suporte para as conversas com as diretoras, mas a diretora da **Escola C**, mesmo tendo relatado brevemente sobre o cotidiano administrativo da escola, preferiu ficar com o questionário e responder com calma, para no outro dia, entregar. As demais já foram respondendo durante a conversa, em tempo real.

Antes de apresentar as perguntas e respostas, gostaríamos de deixar uma observação que consideramos de grande relevância, por estarmos tratando de escolas democráticas como aposta de sucesso: o acesso aos diretores. Quando ligamos no **Colégio A**, solicitando ser atendidos pela Gestora Escolar, a atendente somente solicitou a identificação, e logo transferiu a ligação.

Nas **Escolas B, C e D**, foi muito difícil falar com as diretoras, pois em todas elas, as pessoas que atenderam ao telefone, questionaram além da identificação, sobre o que se tratava o assunto e se seria somente com as diretoras. Tivemos que ir pessoalmente para expor o que pretendíamos.

Na **Escola D**, falamos com a diretora por duas vezes, pois na primeira vez, conseguimos relatar sobre as pretensões, expondo o projeto de monografia. Só que ela tinha uma reunião marcada naquele momento, que inclusive já estava para acontecer. Ela por sua vez, solicitou para que voltássemos no outro dia a qualquer hora dentro do horário de trabalho dela, que daí então, atenderia.

A observação sobre estes episódios sugere a seguinte hipótese: uma escola para ser democrática e participativa, não teria que começar este processo de participação democrática já pelo acesso que se tem a ela? O que se pensa, é que quanto mais difícil for o acesso à escola e aos seus gestores, seguindo normas burocráticas padronizadas, mais difícil será a participação dentro desta escola. E sem participação, não há democracia.

Mas vamos às entrevistas. Primeiramente foi perguntado se a Escola possui um Gestor Administrativo. As diretoras das **Escolas B e C** responderam que sim, pois salientaram que consideram elas próprias como gestoras, por exercerem junto à vice-direção, esta função. A da **Escola D** já respondeu que não, alegando que as escolas do município seguem um padrão de organograma onde não se encaixa este cargo.

Emendada a esta primeira pergunta, teve a seguinte: E Coordenadores Pedagógicos? A escola possui? Todas as três responderam que sim, mas deixaram claro que só muda a nomenclatura, pois o Coordenador Pedagógico é o próprio Supervisor Escolar. A Escola C enfatizou que há Supervisores Pedagógicos, sendo um para cada turno. Nesta pergunta, ela voltou na questão da Gestão e salientou: *Mas*

hoje, o diretor tem como relevante a prática da gestão pedagógica, assim como a gestão administrativa, gestão de pessoas e gestão de serviços e recursos (Diretora C).

Vejamos aí uma sobrecarga de tarefas impostas ao Diretor Escolar. De duas uma: ou ela exerce todas estas funções por falta de recursos humanos ou por ser centralizadora e não delegar responsabilidades.

Na terceira questão, foi perguntado se as demandas administrativas são separadas das pedagógicas, e quem são as pessoas que as executam. A Escola B não respondeu claramente se são separadas ou não, mas salientou que “as pessoas que trabalham na escola, devem ter conhecimento de tudo no geral, administrativo ou pedagógico. Somente os documentos e ofícios que são separados, mas as atividades e quem as executam, são mútuas”, complementou a Diretora B.

A Diretora C relatou que:

> Acontece na nossa escola a chamada gestão democrática, ou seja, com a participação da comunidade escolar nos processos que se envolvem em permanente formulação e em implementação coletiva de metas, objetivos, estratégias e procedimentos da escola, quer sejam relativos à gestão administrativa, aspectos pedagógicos ou dos recursos humanos e financeiros (Diretora C).

Disse também que “a diretora é a administradora do processo que é compartilhado por professores, funcionários em geral e pais” (Diretora C).

Percebemos aí que ela sempre enfatiza o trabalho do Diretor Escolar.

A Diretora da Escola D relatou que as demandas administrativas e pedagógicas não são separadas, e sim trabalham em conjunto. Disse que a equipe trabalha alienada às políticas públicas e pedagógicas do sistema municipal de ensino. “Trabalhamos o PCN, mas dentro da realidade regional” (Diretora D).

Na quarta questão, pedimos para elas informarem quais são os cargos administrativos e pedagógicos da escola, somente para visualizarmos um paralelo ao organograma do Colégio A.

Escola B: Direção, Vice Direção (por turnos), Orientação Pedagógica, e Supervisão educacional (por turnos). Lembrou que a Coordenação Pedagógica é

executada pelo próprio Supervisor em auxílio ao Orientador.

A Diretora da Escola C foi mais detalhada. Vejamos abaixo o formato no qual ela respondeu:

Administrativos: Diretor; Vice-diretor; Secretários; Auxiliares da Educação; Auxiliares de Serviços Básicos Pedagógicos; Coordenadores Pedagógicos; Professores regentes de turmas; Professores de Educação Física, Psicopedagogos.

A Escola D possui um Diretor, um Vice-diretor dois Coordenadores Pedagógicos.

> Há também os especialistas agregados à educação como os psicólogos e fonoaudiólogos, por exemplo. Estes profissionais não pertencem à escola e sim à rede municipal, e ficam rodando em todas as escolas municipais atendendo de acordo com a necessidade de demanda (Diretora D).

Vejamos aí que ela quis destacar o trabalho dos profissionais agregados que são disponibilizados pelo município para suas escolas.

A quinta questão abordou o tema “Colegiado”. Foi perguntado então se na Escola possui um colegiado, se sim, é ativo e se há participação de algum membro da comunidade. Todas as respostas foram sim e coincidentemente, todas deram ênfase ao dizer que são bastante ativas. Na Escola B, até o ano passado havia participação de membros diretos da comunidade, mas atualmente, o colegiado é formado por 12 pessoas, sendo quatro membros do corpo administrativo, quatro professores e quatro alunos representando a comunidade escolar. Há reuniões periódicas com registros em atas, e execução de demandas do Colégio.

Na Escola C, o colegiado exerce funções deliberativas e consultivas. São eleitos pela comunidade escolar e tem representantes do segmento pedagógico, administrativo e de pais dos alunos.

Já na Escola D, a diretora fez questão de dizer que o colegiado é muito ativo e democrático, pois tem um membro representante de cada segmento interno (administrativo, pedagógico, corpo docente e funcionários de apoio) e o restante é

composto por pais de alunos, sendo estes a maioria no colegiado. Há reuniões mensais e além do colegiado, existe uma cooperativa escolar, que é um órgão que coordena fundos do FNDE – Fundo Nacional da Educação, aplicados às escolas públicas para uso estritamente pedagógicos. Tudo é contabilizado e passado em nível de demonstrativo para o colegiado. “A Cooperativa tem a função de tratar dos assuntos financeiros, fiscais, prestação de contas, e pode convocar uma reunião com o colegiado sempre que necessitar”, diz a Diretora D.

E para finalizar a entrevista, pedimos para que elas contassem brevemente com é o cotidiano administrativo da escola. Vejam seus relatos nas seguintes citações:

> É um cotidiano dinâmico, de muito demanda, tanto que às vezes nos sentimos sobrecarregadas de trabalhos administrativos. Mas não deixamos a parte pedagógica de lado, até mesmo por eu ter sido professora por muitos anos. Sou professora, minha vida é a docência e hoje apesar de exercer a função de diretora, minha paixão sempre foi a sala de aula. Por isso sou muito ligada à parte pedagógica. Infelizmente existe muita burocracia, muita papelada. Mas mesmo assim não acho que seria interessante se inserisse um gestor administrativo para demandar determinadas funções, pois assim quebraria um ritmo de trabalho que já estamos acostumados a fazer (Diretora B – Escola da rede Estadual).

Percebemos que apesar de se sentir sobrecarregada com várias responsabilidades, ela demonstra ter um perfil centralizador, pois não concorda em dividir suas responsabilidades com um gestor.

> A escola funciona em dois turnos: o primeiro com início às 8 horas e término às 11 horas e 45 minutos, e o segundo com início às 13 horas e término às 17 horas e 30 minutos. Todas as turmas têm aulas de educação física (com professor especializado), e noções de informática (com professor especializado). Às 9 horas e 15 minutos e às 15 horas e 15 minutos respectivamente, é servido o lanche diário e feita a recreação coletiva. A escola desenvolve vários projetos pedagógicos próprios e alguns em parceria com a Prefeitura e também com outras escolas. (Diretora C – Escola da rede Municipal).

Acreditamos que faltou em seu relato, esmiuçar um pouco mais sobre a rotina dos trabalhos administrativos. Ela contou – por sinal muito bem detalhado – como é o cotidiano escolar, e como a direção coordena este cotidiano, mas focalizou somente nele e não em como a administração promove ou dá suporte a esta rotina.

> Em nosso cotidiano, acontecem reuniões bimestrais de pais, mensais do colegiado e participação constante de pais em projetos pedagógicos. Temos uma sala de inclusão e acessibilidade. Dispomos de atendimento pedagógico individualizado. O aluno tem um "diário de bordo" que relata aos pais todas as atividades dos alunos ao decorrer do dia, as dificuldades apresentadas e os avanços adquiridos. E ao longo do curso, o aluno vai montando o seu "portfólio escolar", onde, a cada bimestre, é utilizado como ferramenta de avaliação do aluno pelo professor, pois tudo que o aluno faz ao decorrer do curso fica registrado no portfólio (Diretora D – Escola da rede Municipal).

Em seu relato, a Diretora D quis mostrar uma escola pública de nível municipal bastante democrática, enfatizando a participação constante dos pais no cotidiano dos alunos. Também demonstrou esta participação, citando o colegiado, o conselho fiscal e a cooperativa escolar e que a escola conta com uma administração diferenciada mesmo arraigada nos padrões tradicionalistas do sistema público de ensino, mas, acredita na autonomia e no trabalho em prol da qualidade do ensino que coordena.

5.2 EMPREENDEDORISMOS COMO PROPOSTA DE SUCESSO NA GESTÃO ESCOLAR

Devido à globalização acelerada em que vivemos muito se tem falado sobre empreendedorismo. São vários os significados, características e práticas acerca daquilo que as empresas têm em curso sobre o que é empreender. Mas sabemos que o fator principal são as pessoas, fatores humanos que fazem as coisas acontecerem. Então poderíamos dizer que empreender é uma ação estritamente humana (SCHIRLO, s/d)

O Empresário Publicitário Roberto Justus, em seu livro O Empreendedor – Como se tornar um líder de sucesso, define empreender como além que um simples gesto. Para ele, é "uma disposição, ou uma prática. Empreender é um sistema. Como construir" (2007, p.13).

Mas é aí que perguntamos: onde entra o empreendedorismo na administração escolar? Como ser um empreendedor dentro da escola?

Uma administração inovadora se caracteriza pelo nível empreendedor de seu administrador bem como de sua capacidade de mobilização de todos que de alguma forma, lutam pela mesma causa. Então poderíamos dizer que uma gestão escolar democrática, deve ser também empreendedora, pois, tendo à frente um gestor empreendedor, que buscará junto à comunidade escolar, apoio para a realização de projetos que melhorem a qualidade do ensino oferecido na instituição, esta escola colocará em prática tudo o que se refere à democracia e participação.

Um gestor que tem a capacidade para colocar em prática todos os projetos dos quais necessita a escola para seu caminhar, este é um diretor empreendedor.

Mas quando falamos em projetos, temos a falsa idéia de que os projetos pertencem às pessoas que os criou, sendo assim de suas responsabilidades. No entanto, a partir do momento em que o projeto deixa de ser idéia e se torna realidade, nesse momento é que se destaca uma liderança positiva como a de um gestor escolar, colocando em prática habilidades em criar metas, estabelecer estratégias, incentivar a comunidade escolar, saber gerenciar tempo, espaço, recursos materiais e financeiros, tanto como resolver problemas e transformar em realidade aquilo que antes era só idéia.

Mas para isso, é preciso assumir responsabilidades, e isso, é quase que um grito de guerra para uma instituição que deseja não só evoluir, mas revolucionar no processo de ensino-aprendizagem. O gestor escolar que deseja ver uma equipe empenhada em seu trabalho cotidiano deve ser um revolucionário e estar ciente de que o trabalho coletivo, bem como a execução dos projetos educacionais, começa a partir do momento em que ele assume o compromisso de chamar para si a responsabilidade de iniciativa e conclusão dos mesmos.

Esta capacidade de transformar idéias em realidade e de mobilizar pessoas em busca de um propósito mútuo é uma das funções que faz parte do trabalho de um gestor escolar. Só que quando se fala de capacidade, nos faz lembrar associadamente à palavra capacitação. E a capacitação profissional têm se tornado um quesito cada vez mais necessário nos ofícios escolares, tanto por parte dos professores na chamada “educação continuada”, quanto para o corpo administrativo. Somente sendo capacitado

para exercer um cargo que requer liderança contínua, que um Diretor ou Gestor escolar saberá gerenciar de forma plena, as pessoas. E é aí que pensamos em outra pergunta: como saber gerenciar pessoas que nem sempre pensam iguais? Roberto Justus responde da seguinte maneira:

> [...] é essencial que cada um saiba exercer ao máximo o autogerenciamento. [...] Para conseguir exercer o gerenciamento sobre si mesmo com segurança, é fundamental saber exatamente quais são as próprias competências, ter consciência dos pontos que devem ser trabalhados e complementados e ter muita disposição para aprender (2007, p.43).

Ele ainda complementa o que falamos acima sobre assumir responsabilidades, ao dizer que “autogerenciamento significa também assumir a responsabilidade pela própria carreira”. E ainda argumenta que:

> [...] isso implica que quem quer que esteja disposto a exercer qualquer tipo desse gerenciamento planejado deve impor a si mesmo a meta de atingir um conjunto de qualidades que o tornem diferenciado. E, para atingir esse nível de desenvolvimento pessoal e profissional, a peça chave continua sendo o conhecimento: só saber mais permite que se cresça mais ainda. (JUSTUS, 2007, p.43).

Neste livro, ele fala muito do empreendedor empresarial, mas claro que é direcionado a qualquer profissional que se lance ao mercado de trabalho a fim de promover um trabalho de administração, então por que não, para um diretor escolar? Ainda mais por dizer que a peça chave fundamental para atingir qualquer nível de desenvolvimento pessoal, profissional e de sucesso, é o “conhecimento”. E sabemos que o conhecimento se adquire relevantemente na escola.

Pode-se considerar empreendedor, por exemplo, aquele diretor que orienta as ações para que dentro da escola sejam iniciadas e concluídas. O diretor que tem um olhar empreendedor sabe que a escola, como prestadora de serviços educacionais, só terá sucesso a partir do momento em que as boas idéias saírem do papel e se tornarem ações, sendo executadas de forma participativa e democrática, por todos que acreditarem na causa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Democratizar a escola denota um trabalho sério que envolve o compromisso de todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo da educação.

Gestores ou diretores, administradores e professores, pais e alunos, todos são co-responsáveis por tudo que se passa na escola, seja no setor administrativo ou na área pedagógica.

Ultimamente, muito tem sido questionado sobre a gestão escolar, principalmente nas escolas da rede pública, que têm por trás, o poder governamental e suas atribuições, seja municipal, estadual ou federal. A democracia, a participação, a autonomia para agir conforme os direitos e deveres do aluno cidadão, o diálogo, a elaboração e execução dos Projetos Político Pedagógicos, são muito mais cobrados pela coletividade e também, pelo governo.

Seria incoerente hoje no Brasil, que vem lutando por resgatar o valor dos princípios democráticos, insistir em repetir os paradigmas de uma educação tradicionalista e arraigada na reprodução de valores ditatoriais.

Se a escola deve acompanhar as mudanças sociais e a globalização pela qual a sociedade passa, sua administração não pode deixar de lado estes modelos e exigências.

O estudo realizado nos mostra que ainda se trata de um processo longo, difícil de ser organizado, assim como dissemos na própria introdução. Mas não podemos deixar de acreditar, desistir ou achar que é algo impossível de ser realizado, pois, grandes empresas e corporações, como também, escolas que se tornaram referências nacionais de ensino, começaram aos poucos reorganizarem seus trabalhos administrativos, vislumbrando avanços que se mostram relevantes e contínuos.

Exigir que este processo de democratizar as escolas públicas aconteça sem falhas, seria como exigir que um aluno tire nota 10 em todas as provas sem estudar e sem se preparar para elas.

Ainda há muito que se falar e fazer, a respeito da moldagem administrativa

escolar, para sua democratização real, pois não podemos esquecer que por trás de toda transformação, há políticas públicas que podem tanto valorizar como também dificultar mais o trabalho da escola.

Permitir a participação da comunidade de modo geral, é um exercício pleno de cidadania e esta não se aprende apenas com discursos e teorias.

Se quisermos formar cidadãos críticos e atuantes, cidadãos que respeitam, mas que reivindicam que fazem e cobram que saibam exercer os seus direitos e cumpram seus deveres a escola precisa ser espaço democrático em todas as suas instâncias.

Buscamos evidenciar também, a relevância do empreendedorismo na Gestão escolar democrática. O gestor empreendedor colocará em prática tudo o que se refere à democracia e participação, buscando junto à comunidade escolar, apoio para a realização de projetos que melhorem a qualidade do ensino oferecido na instituição que administra.

Este trabalho nos confirma que teorias supostamente concretas de exercício pleno da democracia demandam a participação colaborativa e coletiva de todos, e, dentro da escola, esta participação permite que a educação proposta, melhore consideravelmente.

Este estudo não se esgota aqui, e muito menos pretende ser conclusivo, mas, sugere a constante reflexão a respeito das práticas de gestão democrática e sua importância para a educação.

REFERÊNCIAS

APPLE, Michael; BEANE, James. **Escolas Democráticas**. São Paulo, SP: Cortez, 1997. 159p.

ARAÚJO, Ulisses F. **Assembléia Escolar**: Um caminho para a resolução de conflitos. São Paulo, SP: Moderna, 2004. 104p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

FREIRE, Paulo; NOGUEIRA, Adriano; MAZZA, Débora. **Na Escola que Fazemos**: Uma reflexão interdisciplinar em Educação Popular. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987. 109p.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. Campinas, SP: Papirus, 1994. 143p.

JUSTUS, Roberto. **O Empreendedor**: Como se tornar um líder de sucesso. São Paulo, SP: Larousse, 2007. 127p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia, GO: Alternativa, 2004. 319p.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo, SP: Cortez, 2002. 116p.

LUDKE, Menga e ANDRÈ, Marli. **A pesquisa em educação** : abordagens qualitativas. São Paulo: EPU ,1986.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, SP: Ática, 1998. 119p.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Relações de poder no cotidiano escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995. 168p. (Coleção: Magistério, Formação e Trabalho Pedagógico).

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil.** 25 ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

SOFIA, Lerche Vieira et. Al. **Gestão da Escola**: Desafios a Enfrentar. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2002. 141p.

TOMELIN, Honório; FILHO, João Gomes. **Educação**: Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem. Belo Horizonte, MG: Uma, 2001. 248p.

BRASIL. Ministério da Educação. **PCN's – Parâmetros Curriculares Nacionais.** Brasília, 2004.

EMBAIXADA DOS ESTADOS UNIDOS NO BRASIL. Programas Internacionais de Informação. **Publicações**: Princípios da Democracia, 28 mai 2004. Disponível em: http://www.embaixada-americana.org.br/democracia/what.htm. Acesso em: 07 maio 2015.

.

FEA USP. Laboratório de Tecnologia e Sistemas de Informação. Artigo. **Políticas Sociais**: Participação. São Paulo, [2004?] Disponível em: <http://www.ltsi.fea.usp.br/eventos/contecsi2004/BrasilEmFocB/port/polsoc/atic/apresent/apresent.htm>. Acesso em: 24 maio 2015.

PRESERVAÇÃO da memória e dos registros científicos e culturais: banco de dados. In: WIKIPEDIA. **Democracia**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Democracia>. Acesso em: 27 maio 2015.

PRESERVAÇÃO da memória e dos registros científicos e culturais: banco de dados. In: WIKIPEDIA. **Empreendedorismo**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>. Acesso em: 29 maio 2015.

SCHIRLO, Ana Cristina et. al. **Empreendedorismo dentro da escola:** uma necessidade do mundo globalizado. Disponível em: http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wpcontent/themes/utfprgerec/artigos/35>. Acesso em 02 junho 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Web Roteiro, Planejamento: **Colegiado**. Artigo: Colegiado Escolar: participação para democratização da gestão. Disponível em: <http://www.moodle.ufba.br/mod/resource/view.php?id=5954>. Acesso em: 05 maio 2015.