

ADRIANA DOS REIS RIBEIRO

**GESTÃO ESCOLAR: UM PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO NAS
RELAÇÕES DE TRABALHO**

GOIÂNIA

2021.2

ADRIANA DOS REIS RIBEIRO

**GESTÃO ESCOLAR: UM PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO NAS
RELAÇÕES DE TRABALHO**

Monografia elaborada para fins de avaliação parcial de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Professor Orientador: Dr. Antonio Evaldo Oliveira

GOIÂNIA

2021.2

ADRIANA DOS REIS RIBEIRO

**GESTÃO ESCOLAR: UM PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO NAS RELAÇÕES
DE TRABALHO**

Apresentação de TCC, na modalidade de Monografia, no Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Professor Orientador: Dr. Antonio Evaldo Oliveira

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) _____ ()

Apresentação Oral: (até 3,0) _____ ()

Professor(a) convidado(a):

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) _____ ()

Apresentação Oral: (até 3,0) _____ ()

Nota Final: _____ ()

Goiânia, ___ / ___ / 2021.2

DEDICATORIA

Ao meu pai Antônio, que mesmo sem ser alfabetizado me ensinou o valor dos estudos e do conhecimento;

A minha mãe Deuslene pelo apoio, amor incondicional e cumplicidade a prosseguir nesta jornada;

Aos meus filhos, Bento e Joaquim, que junto comigo me deram forças para não desistir;

A minha sogra Raimunda que me incentivou e ao meu lado cuidou dos meus pequenos para que pudesse ir em busca do meu sonho da graduação.

Ao meu esposo Sand, que acreditou no meu trabalho, me incentivou e que ao longo dessa jornada fez muitas dobraduras e colagens para conclusão de muitos trabalhos acadêmicos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que sempre me deu forças para seguir em frente. A todos os professores e aos meus amigos da Universidade Católica de Goiás, aos meus familiares em especial ao meu esposo que com muita paciência e sabedoria colaborou com a minha trajetória acadêmica.

Ao professor Antônio Evaldo Oliveira, pela oportunidade e encorajamento a um estudo científico, pelo apoio e incentivo que me foi dedicado, e pelo qual demonstro minha admiração e respeito.

A todos que me ajudaram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

“Não há educação sem amor. Não há educação imposta como não há amor imposto. Quem não ama não entende o próximo e não o respeita.”

(PAULO FREIRE)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I - DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR: REVISITANDO OS CONCEITOS E A EVOLUÇÃO DO PROCESSO	13
CAPÍTULO II - GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: RESSIGNIFICANDO CONCEITOS E POSSIBILIDADES	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	39

GESTÃO ESCOLAR: UM PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Adriana dos Reis Ribeiro*

Antonio Evaldo Oliveira**

RESUMO: Esta pesquisa tem como investigação analisar a Gestão Escolar. Ferreira (1999 *apud* FERREIRA, 2000, p. 985) afirma que “Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção” [...]. A metodologia desta pesquisa será uma revisão bibliográfica do tipo bibliográfico descritivo-exploratório com autores como Hora, Ferreira, Lück, Lourenço Filho, Savianni. Partindo das diferentes teorias da administração do século XX como Escola Clássica, a Psicossocial e a Contemporânea visamos compreender o conceito de Gestão Escolar sendo uma Gestão Democrática, Participativa, a qual numa gestão democrática todos participam nas tomadas de decisões. Este trabalho se justifica pela necessidade de perceber a transformação da escola por meio da transição da administração para a gestão, como também a mudança nas relações de trabalho por meio da implantação e da execução do projeto pedagógico. Assim o presente trabalho irá historiar o processo da administração escolar; compreender as diferentes teorias da administração ligadas ao processo de decisão; compreender e entender o conceito de gestão escolar; compreender a importância da Gestão como melhoria das relações de trabalho na escola; reconhecer a importância do Projeto Político Pedagógico como elemento balizador da gestão democrática.

Palavras-chave: Administração, Teorias da Administração, Gestão Democrática, Projeto Político Pedagógico.

* Aluna do curso de Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. adrianareis_ribeiro@hotmail.com.

** Professor da PUC - Goiás, Mestre e Doutor em Educação. antonio.evaldo@uol.com.br.

INTRODUÇÃO

Historicamente falando é necessário que voltemos ao passado para esclarecer de onde partiu as concepções da administração escolar. Assim, Hora (1998), a teoria administrativa do século XX desenvolveu-se através de três escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea. A Escola Clássica, representada por meio de três movimentos: a administração científica de Taylor, administração geral de Fayol e administração burocrática originada de uma disfunção da racionalidade de Weber. Esses movimentos têm mantido seus princípios presentes nas práticas administrativas atuais. Como contraposição à escola clássica de administração, surge a escola psicossocial, a partir da década de 1920, baseada no movimento das relações humanas de Mayo, Roethlisberger e Dickson e no comportamento administrativo de Barnard e Simon. O critério de efetividade, definido pelos teóricos das escolas contemporânea, consiste na mensuração da capacidade de produzir a solução ou resposta desejada, o que supõe um compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e as demandas políticas da comunidade.

Ainda segundo Hora (1998), a teoria da administração educacional no Brasil destaca que a administração escolar como disciplina e prática administrativa, por não ter ainda construído o seu corpo teórico próprio, demonstra em seu conteúdo as características das diferentes escolas da administração de empresas. Percebe-se, assim, a aplicação dessas teorias à atividade específica da educação, havendo, portanto, uma relação estreita entre a administração escolar e a administração de empresas. Os teóricos da administração escolar, na busca de um grau de cientificidade necessário para comprovar a importância desta disciplina, procuram utilizar-se das teorias da administração de empresas, entendendo que aí encontram fundamentação teórica capaz de promover o funcionamento da organização escolar de acordo com as expectativas da sociedade.

O entendimento de que a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim

facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola.

Nesta asserção situa-se a imensa responsabilidade da escola quanto à formação que propicia e da gestão em assegurar a exequibilidade desta formação. Sabe-se que a escola não se encontra arbitrariamente desvinculada, e sim integrada a uma política educacional que lhe fornece direções. Através da gestão da educação coloca em prática, concretiza, diretrizes emanadas pelas políticas que, ao fornecerem o Norte, estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de mulher e de homem que devem ser formados. Todavia, a gestão da educação não só colocar em prática as diretrizes emanadas, como também interpreta e subsidia as políticas emanadas, como também interpreta e subsidia as políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas e sociais globais que atravessamos e que se refletem no espaço escolar.

Ainda segundo Ferreira (2000), a administração da educação, no contexto das transformações que se operam no mundo do trabalho e das relações sociais, na era da globalização e na chamada sociedade do conhecimento atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui num conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam.

Gestão (do latim *gestio-ōnis*) significa ato de gerir, gerência, administração, Ferreira (1999 *apud* FERREIRA, 2000, p. 985). “Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção”. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. A gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980 *apud* FERREIRA, 2000, p. 120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos – uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.

Compreende-se que a organização da escola é responsabilidade de todos, dentro e fora da sala de aula, pois quando todos participam das tomadas de decisões, o trabalho é mais produtivo, há maior comprometimento e responsabilidade. Esta pesquisa de cunho bibliográfica, descritivo, em forma de um Projeto Monográfico, levanta o seguinte questionamento para ser investigado: A gestão democrática na escola promove melhores relações de trabalho entre os atores educativos?

Quando se tem uma gestão democrática nas escolas, todos são ouvidos e precisam estar cientes da importância de sua participação nas tomadas de decisões e elaboração do Projeto Político Pedagógico que vai atender as peculiaridades dos alunos de determinada instituição.

A partir desse contexto, esta pesquisa de revisão bibliográfica levanta os seguintes objetivos para serem alcançados. Historiar o processo da administração escolar; compreender as diferentes teorias da administração ligadas ao processo de decisão; compreender e entender o conceito de gestão escolar; compreender a importância da Gestão como melhoria das relações de trabalho na escola; reconhecer a importância do Projeto Político Pedagógico como elemento balizador da gestão democrática.

A partir desse contexto, esta pesquisa de cunho bibliográfico descritivo se justifica pela necessidade de perceber a transformação da escola por meio da transição da administração para a gestão, como também a mudança nas relações de trabalho por meio da implantação e da execução do projeto pedagógico.

Trata-se de um estudo do tipo bibliográfico descritivo - exploratório. O estudo bibliográfico se baseia em literaturas estruturadas, obtidas de livros e artigos científicos provenientes de bibliotecas convencionais e virtuais. O estudo descritivo - exploratório visa à aproximação e familiaridade com o fenômeno - objeto da pesquisa, descrição de suas características, criação de hipóteses e apontamentos, e estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas no fenômeno, (CERVO, 2014).

Para análise e síntese do material observou-se os seguintes procedimentos: leitura exploratória; leitura seletiva; leitura crítica, que buscaram por meio de diferentes autores revisão bibliográfica sobre a temática em tela.

Esta pesquisa bibliográfica descritiva e exploratória foi fundamentada nos autores: Hora (1998); Severino (2016); Cervo (2014); Félix (1986); Ferreira (2000); Santos (2000); Dourado (1998), dentre outros.

Pretende-se com essa pesquisa, um aprofundamento sobre essa temática, para o uso de pessoas interessadas e que lidam com a escola, com o projeto pedagógico, com a gestão escolar e com as relações de trabalho e temas similares ou análogos.

Sendo assim, este Projeto Monográfico será a base para o trabalho monográfico que terá a seguinte estrutura:

Capítulo I: Da Administração a Gestão Escolar: Revisitando o Processo a escola como qualquer instituição precisa de organização para funcionar e para que isso ocorra é necessário que ela seja gerenciada da melhor forma possível.

Segundo Hora (1998), a escola é um espaço de livre circulação de ideologias onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização. A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Já o Capítulo II: Gestão Democrática da Educação: Ressignificando Conceitos e Possibilidades, segundo Ferreira (2000), ainda que muitas sejam as concepções sobre a relação educação e sociedade, educação e produção da existência ou educação e atividade econômica, todas elas partilham de algumas questões indubitáveis à esta condição humana que constitui a razão de ser de toda instituição escolar: a formação humana do homem e da mulher em sua ampla dimensão, pessoal e profissional. São elas: 1. A escola oferece um tipo de formação que não é facilmente adquirida em outro lugar; 2 A escola é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado existindo para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitaram o acesso a esse saber; 3 Esta formação abarca as dimensões científica, técnico, ética e humana que se constituem de elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação, qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina, conduta, disposições); 4 A passagem pela escola, assim como desempenho desta com os

alunos e alunas, isto é o êxito ou fracasso acadêmicos, têm influência relevante sobre o acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade. Vale dizer, da formação que a escola propiciar e administrar, dependerá a vida futura de todos que por ela passarem. 5. A escola é locus de reprodução, e locus de produção de políticas, orientações e regras. 6. A escola está inserida na sociedade global e na chamada sociedade do conhecimento onde violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e das relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores à toda humanidade, e conseqüentemente exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da educação ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação.

Depreende-se daí, que de uma boa ou má administração da educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revela seu caráter excludente ou includente. A administração da educação, diante destas questões indubitáveis, defronta-se com a responsabilidade de avançar na construção de seu estatuto teórico/prático a fim de garantir que a educação se faça com a melhor qualidade para todos possibilitando, desta forma, que a escola cumpra sua função social e seu papel político institucional.

Com as considerações finais espera-se que tenha alcançado os objetos propostos de compreender as diferentes teorias da administração e a importância da Gestão democrática como melhoria das relações de trabalho na escola.

CAPÍTULO I - DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR: REVISITANDO OS CONCEITOS E A EVOLUÇÃO DO PROCESSO

A escola como qualquer instituição precisa de organização para funcionar e para que isso ocorra é necessário que ela seja gerenciada da melhor forma possível.

Segundo Hora (1998), a escola é um espaço de livre circulação de ideologias onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização. A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Historicamente falando é necessário que voltemos ao passado para esclarecer de onde partiu as concepções da administração escolar, pois com a necessidade de organização das escolas devido a sua expansão as instituições passaram a seguir a lógica de administrar uma empresa, levando em consideração a industrialização capitalista. Assim, Hora (1998), a teoria administrativa do século XX desenvolveu-se através de três escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea. A escola clássica, no bojo da consolidação da Revolução Industrial no início deste século, foi representada por meio de três movimentos: a administração científica de Taylor, administração geral de Fayol e administração burocrática originada de uma disfunção da racionalidade de Weber. Esses movimentos têm mantido seus princípios presentes nas práticas administrativas atuais.

Frederick W. Taylor, criador da administração científica, mostra claramente as intenções do capital quando se preocupa com o controle e a racionalização do trabalho. Taylor estabeleceu o controle do trabalho como essencial para a gerência, produzindo uma nova forma de organização em que havia a necessidade de um trabalhador responsável pelo planejamento e controle das atividades: o administrador, cujo ação passou a garantir ao capitalista um poder maior sobre os trabalhadores.

O segundo movimento da escola clássica aponta como bases para a Teoria da Administração, segundo Henri Fayol, os princípios da divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade que constituem um dos modelos da estrutura capitalista.

No terceiro movimento da escola clássica da administração surge a chamada administração burocrática como uma disfunção do princípio de racionalização elaborada por Max Weber. A organização do trabalho e do capital na estrutura burocrática reforça a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, intensificando a dominação do capital sobre o trabalho, dada a sua extensão a todos os níveis da atividade humana. A eficiência é o critério administrativo desta escola que significa a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo, ou seja, a produtividade.

Como contraposição à escola clássica de administração Hora (1998), surge a escola psicossocial, a partir da década de 1920, baseada no movimento das relações humanas de Mayo, Roethlisberger e Dickson e no comportamento administrativo de Barnard e Simon. O critério de efetividade, definido pelos teóricos das escolas contemporânea, consiste na mensuração da capacidade de produzir a solução ou resposta desejada, o que supõe um compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e as demandas políticas da comunidade.

Ao se aplicar o conceito da efetividade à administração de educação, tem se como perspectiva a consecução de objetivos sociais mais amplos externos ao sistema educacional, que supera sua pretensa neutralidade científica, enfatizada pelos critérios de desempenho político da administração da educação, revelando a capacidade de responder e atuar de forma real em função do atendimento às demandas externas de natureza política do sistema educacional.

Ainda segundo Hora (1998), a teoria da administração educacional no Brasil destaca que a administração escolar como disciplina e prática administrativa, por não ter ainda construído o seu corpo teórico próprio, demonstra em seu conteúdo as características das diferentes escolas da administração de empresas. Percebe-se, assim, a aplicação dessas teorias à atividade específica da educação, havendo, portanto, uma relação estreita entre a administração escolar e a administração de empresas. Os teóricos da administração escolar, na busca de um grau de

cientificidade necessário para comprovar a importância desta disciplina, procuram utilizar-se das teorias da administração de empresas, entendendo que aí encontram fundamentação teórica capaz de promover o funcionamento da organização escolar de acordo com as expectativas da sociedade. Um dos primeiros teóricos da administração escolar brasileira, Ribeiro (1977 *apud* HORA, 1998, p. 59) afirma que:

A complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-a a que ela se inspirasse nos estudos de Administração em que o Estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adaptá-las à sua realidade. Assim, a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de Administração.

Pode-se observar que, Hora (1998), de um lado, os teóricos da administração de empresas esforçam-se em construir uma teoria que, generalizada, seja aplicável na administração de quaisquer organizações e, por outro lado, os teóricos da administração escolar tentando validar suas proposições teóricas em bases científicas, a partir das teorias da administração de empresas e assim assegurar os mesmos padrões de eficiência e racionalização alcançados pelas empresas.

As análises da maioria dos especialistas em educação não apontam a evidência de que a relação entre a administração de empresas e a administração escolar é o resultado de uma situação historicamente determinada pelo modo de produção capitalista.

Nesse sentido, são adotados os pressupostos da eficiência na consecução dos objetivos educacionais socialmente definidos, sem que se preceda a uma análise de determinação concreta desses pressupostos no sistema escolar da sociedade capitalista, (FÉLIX, 1986 *apud* HORA, 1998, p. 85).

Ainda segundo Hora (1998), a forma de encarar a administração escolar aparece sob a perspectiva sistêmica, em que as questões internas do aperfeiçoamento da estrutura do sistema escolar estão voltadas para o alcance do equilíbrio interno e externo, determinando assim a sua eficiência pelo alcance dos objetivos definidos pela sociedade, o que demonstra ter a escola cumprido a sua função social. Outro aspecto sempre presente na administração escolar brasileira é

a burocracia, fundamentada no saber técnico e na especialização que garantiriam maior racionalidade e conseqüentemente realizariam maior controle.

Assim, a principal função da Administração Escolar é, tornando o sistema escolar cada vez mais uma estrutura burocrática, permitir ao Estado um controle maior sobre a educação, para adequá-la ao projeto de desenvolvimento econômico do país, descaracterizando-a como atividade humana específica, submetendo-a a uma avaliação cujo critério é a produtividade, no sentido de lhe atribui a sociedade capitalista, (FÉLIX, 1986 *apud* HORA 1998, p. 176).

Segundo Hora (1998) a administração escolar, no cenário do sistema capitalista, não é, portanto, uma função que tenha autonomia em relação ao contexto econômico, político e social, na medida em que os diretores de escola não participam do planejamento da educação, não organizam as atividades técnico-pedagógicas, assim como não estão envolvidos na formulação da política educacional. Há que se atentar para o fato de que a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo:

Longe de possuir a lógica da empresa, a organização escolar compreendida dialeticamente não se fundamenta na racionalidade funcional, na hierarquia, na objetividade, na impessoalidade, cujo objetivo é a exploração do trabalho alienado. Sem desconsiderar suas características reprodutoras, a escola, contraditoriamente, pode buscar conhecimento através da relação sujeito-objeto, entendida como processo personalizado, que se dá entre homens independentes, em que se busca a transformação, (ZUNG, 1984 *apud* HORA, 1998, p. 46).

Ao diretor da escola competia a ação de administrar e organizar a instituição, de ser um líder, motivar, atualizar e identificar os pontos de melhoria para propor soluções favoráveis e convenientes a instituição. Entendia-se que com as devidas adaptações as instituições poderiam alcançar suas metas e que adotando métodos e técnicas de administração garantiriam eficiência e alcançariam os objetivos estabelecidos pela sociedade. Para Lück (2000), até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em conseqüência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados.

Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar

informações, controlar, supervisionar, dirigir. O fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior. Cabe lembrar que esse procedimento era possível, uma vez que a clientela escolar era mais homogênea, ante a elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema, era dele banido.

A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola foi uma prática aceita como natural. O entendimento que sustentava essa homogeneidade era o de que o participante da escola deve estar disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e a agir de acordo com eles. Portanto, tensões, contradições e conflitos eram eliminados ou abafados. Os elevadíssimos índices de evasão escolar que marcaram a escola brasileira podem ser também explicados por um esforço no sentido de manter a homogeneidade da clientela escolar. Essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade, uma supra-entidade, ao mesmo tempo autoritária e paternalista. A leitura, ao pé da letra da determinação constitucional de que educação é *dever* do Estado, é comumente associada a este entendimento. Segundo ela, portanto, educação é apenas *direito* da sociedade.

Ainda segundo Lück (2000), essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o outro faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino. Segundo essa concepção, adotou-se uma fundamentação teórica de caráter mais normativo, determinada pelo princípio de certo-errado, completo-incompleto, perfeito-imperfeito. Adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito.

Nem mesmo, muitas vezes, o pedagógico, como é o caso de corrigir provas, dar nota, dentre outros. Também associada a esta concepção é o entendimento de que o importante é fazer o máximo, preocupação com a dimensão quantitativa, e

não o de fazer o melhor e o diferente, preocupação qualitativa. Com esse enfoque, administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor.

Para o melhor entendimento de como funciona as instituições do ponto de vista administrativo, Lück (2000), traz alguns *pressupostos* que de acordo com Cabral Neto e Almeida emergem desse enfoque sobre a realidade:

A realidade é regular, estável e permanente, sendo dada em caráter absoluto, em vista do que os sistemas de ensino e as organizações escolares não se diferenciam significativamente entre si, cabendo a todos a mesma forma de atuação em suas comunidades.

O ambiente de trabalho e comportamento humano são previsíveis, podendo ser, em consequência, controláveis por normas e regulamentos, que garantiriam uniformidade de ação. Incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são encarados como disfunções e como problemas a serem evitados e reprimidos, e não como oportunidades de crescimento e transformação.

Os sucessos, uma vez alcançados, acumulam-se aos anteriores e mantêm-se por si mesmos, não demandando esforços especiais de manutenção e desenvolvimento. A responsabilidade maior do dirigente é a obtenção e a garantia de recursos necessários para o bom funcionamento da unidade, sendo a precariedade de recursos considerada como o maior impedimento à realização do seu trabalho. A melhor maneira de administrar é a de fragmentar o trabalho em funções e tarefas que, para serem bem executadas, devem ser atribuídas a diferentes pessoas, que se especializam nelas.

A objetividade garante bons resultados, sendo a técnica o elemento fundamental para a melhoria do trabalho. Estratégias e modelos de administração que deram certo não devem ser mudados, como forma de garantir a continuidade do sucesso. Os profissionais e usuários das organizações como é o caso do professor e dos alunos são considerados como participantes cativos das mesmas, em vista do que aceitariam facilmente as normas impostas, bastando para isso serem cooptados.

A contrapartida a essa cooptação é o protecionismo a esses participantes, mediante ações paternalistas e condescendentes.

Mediante a orientação por tais pressupostos, resultou uma hierarquização e verticalização dos sistemas de ensino e das escolas, uma desconsideração aos processos sociais neles vigentes, a burocratização dos processos, a fragmentação de ações e sua individualização e, como consequência, a desresponsabilização de pessoas em qualquer nível de ação, pelos resultados. A eles está associada a administração por comando e controle, centrada na autoridade e distanciada da implementação de ações, construindo-se, dessa forma, uma cultura de determinismo e dependência, (LÜCK, 2000)

Embora a figura do diretor nessa perspectiva seja centralizada, Lourenço Filho (2007) aborda que, o problema das relações entre a escola e a comunidade é fundamental, e da maior relevância, em nossa época, dadas as variações aceleradas que a vida social tem apresentado e apresenta. Fazendo mudar as concepções de vida e, conseqüentemente, os valores sociais e morais, essas variações acentuam a atividade crítica do público em relação ao trabalho das escolas, quaisquer que elas sejam, como também a de certa parte do público em relação às próprias normas e princípios da Organização e Administração do ensino, em geral.

Agora, porém, a necessidade de integração entre pessoas e grupos, primários e secundários, é muito maior. Mas as soluções não são simples. Em certas formas de trabalho escolar, como nas da educação em geral, numerosos problemas permanecem. Num ponto, contudo, não parece haver dúvidas: a necessidade de prever estágios que resultam de modificações tecnológicas e transformações conseqüentes na *estrutura profissional* de cada país, sejam eles desenvolvidos, ou estejam em fase de desenvolvimento. Alguns pensadores insistem mesmo na ideia de que o trabalho escolar deva primacialmente subordinar-se aos objetivos de estrita formação profissional. Desse modo, atenção especial deverá haver com relação aos problemas de *orientação educacional e profissional*, desde a parte final dos estudos primários, e principalmente, nos cursos médios.

Do ponto de vista das situações de fato, procuramos tornar claro que elas ocorrem a partir do trabalho das classes, onde o professor organiza e administra o trabalho de seus alunos. Discriminam-se, porém, em outros níveis, referentes a conjuntos maiores ou menores, que reclamam agentes específicos, simplificada e designados sob a rubrica geral de administradores escolares.

Ainda segundo Lourenço Filho (2007), ao considerar uma escola, como situação de fato, ou já enquadrada numa organização formal, nela encontramos elementos de quatro ordens, as quais, *grosso modo*, distinguem os níveis essenciais da ação administrativa. São eles: alunos, mestres, diretores de escola, chefes de órgãos de instrumentação e gestão de maior alcance, que planejem, orientem e controlem maiores conjuntos de serviços, ou sistemas. Os alunos ocupam o grau inferior, com subgradações referentes a estágios de desenvolvimento e ajustamento. Seu papel é aprender, ou de participarem de situações em que possam adquirir formas úteis de comportamento e discernimento, guia dos pelos mestres. Os mestres assim realmente entendem seus deveres, organizando e administrando o trabalho dos discípulos, ainda que não possam ignorar que entre eles existam alguns, ou vários, com certa ascendência natural entre seus colegas. É o que se pode notar no trabalho de cada classe e, sobretudo, nas atividades chamadas extraclasse.

Nessa ascendência, manifesta-se certa organização de fato, jamais inteiramente submetida a regras formais. A ascendência natural dos professores não se exerce apenas sobre os alunos. Dá-se também em relação a seus pares, especialmente em razão da idade e experiência. A dos diretores, por sua vez, não se exerce somente sobre os mestres que lhes estejam hierarquicamente subordinados, alunos e funcionários para manutenção da escola, sua disciplina geral e escrituração. Dentro de certos limites, dá-se também sobre as famílias dos alunos e órgãos representativos da comunidade próxima, com os quais os diretores deverão manter constante e estreita relação. Por esse alcance social, sua atuação muitas vezes se estende ao trabalho de outras escolas e seus diretores, ainda que de modo indireto.

Lourenço Filho (2007), a razão está em que todos sentem que a autoridade dos diretores lhes é delegada por órgãos mais amplos, de nível superior, representados pelas entidades mantenedoras da escola, sejam instituições privadas ou órgãos do poder público, umas e outros movidos pelo desejo de atender a aspirações e necessidades sociais. As formas de gestão então se diferenciam, assumindo aspecto formal, por departamentalização. Surgem encarregados especiais dos serviços de aplicação orçamentária, de edificação e manutenção dos prédios escolares, do controle estatístico geral, como de muitos outros serviços que poderão ter discriminação por distritos ou circunscrições mais amplas. De outra

parte, para efeito de assistência técnica, aparecem coordenadores de ensino, dentro das escolas com grande número de classes; orientadores pedagógicos para cada circunscrição; encarregados de pesquisas para planejamento e programação a mais longo termo; chefes de levantamentos gerais, relacionados ou não com os de obrigatoriedade escolar etc.

De forma simplificada podemos analisar o contexto escolar que tinha como perspectiva a administração escolar, onde hierarquicamente cada um tinha a sua função e todos centrados no objetivo de formar ou se tornar pessoas capazes de atender a demanda capitalista vigente.

Hora (1998) esclarece que a concepção educacional como processo de socialização, compreendido como a produção e a reprodução das relações sociais, tendo em vista apenas o ajustamento e a conversão, admite a lógica da empresa capitalista: a autonomia, a neutralidade, a parcialidade. Mas, ao aceitar a possibilidade de transformação ante as contradições do processo educativo, surge a politização da ação administrativa, resultante da sua imersão na totalidade; e a democratização do saber, negando a divisão entre teóricos e executores, passa a aceitar a formação do educador político pronto para assumir sua função política. A rejeição à dicotomia fará educadores conscientes de que não há verdade geral, mas verdades históricas, socialmente construídas, parciais e provisórias.

A reconceitualização da teoria como um conjunto de proposições resultantes do confronto do sujeito com o objeto numa dada situação reconhece a teoria como parcial, dinâmica, histórica, sem proprietários monopolizadores, mas elaborada por todos os que participam da ação, considerando o administrador como um educador que se preocupa com a organização do trabalho escolar, como um coordenador de homens independentes, capazes de decidir juntos sua ação.

Segundo Hora (1998), a gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola.

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se

desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico.

Há, então, uma exigência ao administrador-educador de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. É a recuperação urgente do papel do diretor-educador na liderança do processo educativo.

A administração e o planejamento participativos baseiam-se teoricamente no movimento anarquista francês surgido no século passado, fundamentado nos princípios da autogestão que prega, entre outras ideias, a eliminação da autoridade constituída e a defesa da assembleia como única autoridade; a eliminação do conceito do individual e a criação do conceito pleno de coletividade; a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos etc.

Entretanto, os que defendem a administração participativa têm como objetivos quatro pontos essenciais: a) a extração do autoritarismo centralizador; b) a diminuição da divisão do trabalho que reforça as diferenças e os distanciamentos entre os segmentos sociais; c) a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos; d) a participação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões, conscientizando a todos de que são autores da história que se faz no dia a dia.

Ainda segundo Hora (1998), através da administração participativa, o indivíduo passa a assumir a responsabilidade de suas ações, com o poder para influir sobre o conteúdo e a organização dessas atividades. O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. Assim sendo, o planejamento participativo constitui-se num processo político. “Um contínuo propósito coletivo, uma deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade”, (FERREIRA *apud* HORA, 1998, p. 31).

Hora (1998), compreende que a administração participativa não ocorrerá espontaneamente no âmbito da escola, especificamente, é necessário que seja

provocada, procurada, vivida e apreendida por todos os que pertencem à comunidade escolar – diretores, técnicos, professores, alunos, funcionários, pais, comunidade geral.

A grande riqueza da participação de todos está na medida em que cada grupo as suas percepções sobre a realidade que o cerca quando os objetivos definidos e os planos de ação estão impregnados dessas diferentes percepções, (PELLEGRINI, 1986 *apud* HORA, 1998, p. 127).

A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados. Nesse contexto, é possível examinar o papel histórico da educação e do conhecimento científico em geral. Assim, a escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana.

Entretanto, o diretor de escola tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todo e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-o do todo social que é de onde provêm suas causas, ignorando suas implicações pedagógicas. O entendimento de que a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola (HORA, 1998).

CAPÍTULO II - GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: RESSIGNIFICANDO CONCEITOS E POSSIBILIDADES

Com o entendimento que a Gestão democrática é o único caminho possível para as escolas, passamos a contar com uma gestão mais participativa onde todos os agentes educadores devem e fazem acontecer.

Assim surgiu a Gestão democrática, onde a partir da LDB 9394/96, a educação vai ser tratada como Gestão e não administração. Segundo Ferreira (2000), ainda que muitas sejam as concepções sobre a relação educação e sociedade, educação e produção da existência ou educação e atividade econômica, todas elas partilham de algumas questões indubitáveis à esta condição humana que constitui a razão de ser de toda instituição escolar: a formação humana do homem e da mulher em sua ampla dimensão, pessoal e profissional. São elas: 1. A escola oferece um tipo de formação que não é facilmente adquirida em outro lugar; 2 A escola é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado existindo para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitaram o acesso a esse saber; 3 Esta formação abarca as dimensões científica, técnico, ética e humana que se constituem de elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação, qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina, conduta, disposições); 4 A passagem pela escola, assim como desempenho desta com os alunos e alunas, isto é o êxito ou fracasso acadêmicos, têm influência relevante sobre o acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade.

Vale destacar, da formação que a escola propiciar e administrar, dependerá a vida futura de todos que por ela passarem. 5. A escola é locus de reprodução, e locus de produção de políticas, orientações e regras. 6. A escola está inserida na sociedade global e na chamada sociedade do conhecimento onde violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e das relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores à toda humanidade, e conseqüentemente exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da educação ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação.

Depreende-se daí, que de uma boa ou má administração da educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revela seu caráter excludente ou includente. A administração da educação, diante destas questões indubitáveis, defronta-se com a responsabilidade de avançar na construção de seu estatuto teórico/prático a fim de garantir que a educação se faça com a melhor qualidade para todos possibilitando, desta forma, que a escola cumpra sua função social e seu papel político institucional.

Nesta asserção situa-se a imensa responsabilidade da escola quanto à formação que propicia e da gestão em assegurar a exequibilidade desta formação. Sabe-se que a escola não se encontra arbitrariamente desvinculada, e sim integrada a uma política educacional que lhe fornece direções. Através da gestão da educação coloca em prática, concretiza, diretrizes emanadas pelas políticas que, ao fornecerem o Norte, estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de mulher e de homem que devem ser formados. Todavia, a gestão da educação não só coloca em prática as diretrizes emanadas, como também interpreta e subsidia as políticas emanadas, como também interpreta e subsidia as políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas e sociais globais que atravessamos e que se refletem no espaço escolar.

Ainda segundo Ferreira (2000), a administração da educação, no contexto das transformações que se operam no mundo do trabalho e das relações sociais, na era da globalização e na chamada sociedade do conhecimento atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui num conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam

Alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicos e adaptadas à diversidade das situações existentes, (BARROSO, 1998 *apud* FERREIRA, 2000, p. 11).

Todas estas medidas apoiam-se na convicção de que a gestão democrática, a construção coletiva do projeto político-pedagógico e a autonomia da escola são os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania. Para tanto, o

redimensionamento do papel da escola, enquanto agência de formação, não pode vincular-se meramente à lógica do mercado de trabalho, mas cumprir sua função social, isto é cumprir seu papel político-institucional. Com este raciocínio

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do jogo democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas, (DOURADO *apud* FERREIRA, 2000, p. 79).

Salienta, dessa forma, o caráter formador de cidadania que o exercício da gestão democrática possui porque, ao possibilitar a efetiva participação de todos – participação cidadã – na construção e gestão do projeto de trabalho que, na escola, vai formar seres humanos, possibilita, também, a autoformação de todos os envolvidos pela e para a leitura, interpretação, debate e posicionamentos que podem fornecer subsídios para novas políticas, repensando, no exercício da prática profissional, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na ampla sociedade e conseqüentemente, no âmbito educacional e escolar.

Todavia, muito ainda tem que ser feito para que a importância e a consciência dessa verdadeira participação cidadã – que hoje transcende a cidadania local e exige a possibilidade e a condição de cidadania mundial – na construção da democracia, do projeto político pedagógico, da autonomia da escola, e da própria vida, seja uma realidade.

Estes pressupostos fundamentais, objeto de construção teórico-prática no campo da administração da educação, materializaram-se, através da luta dos educadores numa conquista que se consubstanciou na nossa carta magna da educação.

A Lei n. 9.394/96 em seu Art. 14 estabelece que

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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, (BRASIL, 1996).

No Art. 15º, a mesma lei prescreve que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógico e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.” Ratificando, assim, ambos os artigos, a necessidade do desenvolvimento, organização e exercício da gestão democrática da educação, princípio constitucional que é validado no Art. 3º da nossa Carta Magna da educação quando se refere aos princípios que deverão embasar o ensino e a construção da autonomia da escola. Trata-se portanto, de uma afirmação não causal, mas que representa uma diretiva de organização, que é a expressão de uma escolha precisa e constitui um dos princípios fundamentais do ordenamento educacional, que vai muito além das limitadas e mais modestas exigências de ordem técnica incidindo profundamente sobre toda a estrutura do Estado e das instituições modificando-as e contribuindo, sempre que provoque uma divisão de soberania em sentido horizontal, para garantir sobretudo as exigências de caráter democrático deste ordenamento.

Segundo Ferreira (2000), Gestão Democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundantes da administração da educação em geral e os elementos fundamentais na construção da gestão da escola. Nesse sentido, vale lembrar algumas definições que possam nos conduzir a dar um novo significado à gestão da educação e à administração da educação de um modo geral comprometidas com os desafios dos saberes necessários à construção da concepção de humanidade como comunidade planetária.

Gestão (do latim *gestio-ōnis*) significa ato de gerir, gerência, administração, Ferreira (1999 *apud* FERREIRA, 2000, p. 985). Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. A gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” Saviani (1980 *apud* FERREIRA, 2000, p. 120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos – uma educação comprometida

com a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.

É um termo que, historicamente vem se afirmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais, como sinônimo de administração e que se instala no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação. Embora existam, na literatura, algumas discordâncias quanto à aplicação do conceito de gestão à educação, hoje é preponderante seu emprego para exprimir a responsabilidade pela direção e pela garantia de qualidade da educação e do processo educacional em todos os níveis do ensino e da escola. A este respeito, Sacristã (*apud* FERREIRA, 2000, p. 15) escreve sobre novos modos de entender a direção escolar afirmando que,

A gestão escolar constitui uma dimensão da educação institucional cuja prática põe em evidência o cruzamento de intenções reguladoras e o exercício do controle por parte da administração educacional, as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato de seu desempenho e as legítimas demandas dos cidadãos de terem interlocutor próximo que lhes dê razão e garantia de qualidade na prestação coletiva deste serviço educativo.

Superando a concepção taylorista/fordista, que foi a fonte dos estudos de administração da educação servindo-lhe de norte por longas décadas, a gestão democrática da educação constrói coletivamente, através da participação, a cidadania da escola de seus integrantes e de todos que nela, de alguma forma, participam, possibilitando, este aprendizado, o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo. O modelo de administração da educação baseado em uma estrutura verticalizada e rigidamente hierarquizada não abria espaços significativos para mudanças, participação ou criatividade. Nesse sentido,

[...] para atender às demandas de uma organização social também atravessada pela rigidez e pela estabilidade, inclusive das normas e dos comportamentos, a base taylorista/fordista originou tendências pedagógicas que embora privilegiassem ora a racionalidade formal, ora a racionalidade técnica – nas versões sempre conservadoras das escolas tradicional, nova e tecnicista – sempre se fundamentaram no rompimento entre pensamento e ação, (KUENZER *apud* FERREIRA, 2000, p. 167).

Portanto, para Ferreira (2000), ressignificar a gestão da educação é compreendê-la a partir das determinações hodiernas de uma realidade planetária que exige a formação de um novo homem, portanto de uma nova educação pautada na construção democrática de uma sociedade mundial solidária. Ressignificar a gestão da educação é fortalecer seu estatuto teórico/prático de conteúdos destinados a salvar a unidade humana e salvar a diversidade humana.

A realidade qualquer que seja o modo como é sentida e percebida, concebida e considerada tem que ser encarada, sempre, como um campo de possibilidades. A tarefa da teoria consiste precisamente em definir, avaliar a natureza e o âmbito das alternativas para o que está empiricamente dado definido como teoria crítica, como a teoria que não reduz a realidade ao que existe. Nesta perspectiva, Ferreira (2000, p. 22), alerta para a constatação de que

a análise crítica do que existe assenta no pressuposto de que a existência não esgota as possibilidades da existência e que, portanto, há alternativas susceptíveis de superar o que é criticável no que existe. O desconforto, o inconformismo ou a indignação perante o que existe suscita impulso para teorizar a sua superação,

A superação da barbárie, da ignomínia no mundo depende muito da política e da administração das grandes organizações internacionais que detém a hegemonia mundial e planetária. Porém, não só. Urge pensar as possibilidades para teorizar a superação e construir uma nova realidade mais humana.

Quando se tem uma gestão democrática nas escolas, todos são ouvidos e precisam estar cientes da importância de sua participação nas tomadas de decisões. Nesse ponto necessitamos falar da autonomia da escola. Para que uma Gestão Democrática tenha êxito é de suma importância que a escola tenha autonomia.

Segundo Lück (2000), como um conceito que explica situações complexas e de múltiplas facetas, autonomia não pode ser explicada simplesmente pelo senso comum do dicionário. Precisa ser articulado de modo especial, para explicar um processo que se pretende construir na escola.

Conceituar e explicar os múltiplos e complexos desdobramentos de seu significado implica, pois, delinear o que se pretende promover e se promove na escola, que identidade essa instituição constrói e pretende construir, que tipo de relação existe entre a mesma, sua comunidade e os órgãos centrais. Os desdobramentos políticos e sociológicos do conceito são, portanto, múltiplos.

Autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. Trata-se de um conceito que se realiza dinamicamente, num *continuum* fluido, conforme as manifestações de participação local, no entrechoque com a determinação externa. O mesmo abrange a mudança de um princípio de uniformidade, ditada por regras e regulamentos, para o princípio de unidade, orientada por princípios e diretrizes.

A autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim na política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se de seu significado e de sua autoria. A descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos.

Sustenta esse posicionamento a compreensão de que todos os problemas relacionados com a educação são problemas da coletividade, não são problemas exclusivamente de governo. Em consequência, as soluções para os mesmos devem ser buscadas em conjunto, levando em conta a reflexão coletiva sobre a realidade e a necessidade de negociação e o convencimento local para sua efetivação, o que só pode ser praticado, mediante o espaço de autonomia. Cabe lembrar aqui, que tomada de decisão, antes e acima de tudo, corresponde ao estabelecimento de um firme e resoluto compromisso de ação, sem o qual o que se necessita e espera-se, não se converte em realidade; não é, portanto, uma formalização de intenções ou de expectativas.

Ainda para Lück (2000), para a prática da autonomia escolar, alguns mecanismos são explicitados: existência de estrutura de gestão colegiada, que garante a gestão compartilhada; a eleição de diretores e a ação em torno de um projeto político-pedagógico.

Quanto à estrutura de gestão colegiada, o próprio Ministério da Educação (MEC) orientou a organização dessas estruturas, com o objetivo de sistematizar e ordenar a formação desses mecanismos de gestão, denominando-os genericamente como Unidade Executora, cuja responsabilidade precípua seria a de receber, executar e gerir recursos financeiros da unidade escolar:

A Unidade Executora é uma denominação genérica, adotada para referir-se às diversas nomenclaturas, encontradas em todo território nacional para designar entidade de direito privado, sem fins lucrativos, vinculados à escola, tendo como objetivo a gestão dos recursos financeiros, transferidos para a manutenção e desenvolvimento do ensino. Não importa qual a denominação que a unidade escolar e a comunidade escolham para a Unidade Executora, seja ela Associação, Caixa Escolar, Círculo de Pais e outras. O princípio básico é a busca da promoção da autonomia da escola e participação da comunidade, em todas as suas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira, (BRASIL, 1997 apud LÜCK, 2000, p. 22).

Assim, ao se falar em gestão colegiada é necessário que pensemos em pessoas comprometidas e que irão representar a comunidade escolar com responsabilidade e empenho. Para Freitas (2000), mudanças organizacionais envolvem pessoas com elevada autoestima, respeito ao próximo, assim como competência científica e técnica. Sem esses elementos, as mudanças dificilmente ocorrerão. O exercício da autonomia e do planejamento participativo na escola exige mudança de comportamento e comunicação clara e aberta entre todos os componentes das comunidades escolar e local.

Gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais. As escolas públicas devem planejar, a partir de sua realidade, integrando questões administrativas e financeiras com currículo e demais preocupações político-pedagógicas. É necessário, mas não é suficiente, que a legislação vigente permita a prática da gestão participativa e da autonomia. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política.

A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é

importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns.

Nesse sentido pode-se especificar a escolha para o cargo de diretor escolar onde de acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Concelhos Escolares, variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); ao analisar essas modalidades, a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública.

Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguiu pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Essa modalidade articulada ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismo de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar.

2) diretor de carreira; quanto ao diretor de carreira, modalidade reduzidamente utilizada, a sua configuração encontra-se estruturada a partir do estabelecimento de critérios rígidos ou não. Nesse caso, o acesso ao cargo de diretor considera aspectos como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. A considerar a falta de planos de carreira, tal modalidade, tendo em vista o dinamismo da prática educativa, reforça, na maioria dos casos, a manutenção da ingerência e do clientelismo no cotidiano escolar, além da exclusão da comunidade escolar na definição de seu destino. No setor público apresenta-se como uma variação da modalidade de indicação política, apesar de parecer fundada no mérito das pessoas.

3) diretor aprovado em concurso público; alguns interlocutores têm defendido o concurso público como mecanismo para nomeação do diretor, por se creditar a esse processo a objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais. É fundamental ressaltar que essa modalidade não tem sido adotada pela maioria dos estados e municípios. Por considerar que a gestão escolar não se reduz à dimensão técnica, mas configura-se também como ato político, entendemos que essa modalidade reduz o escopo da gestão a atividades administrativas rotineiras e

burocráticas, deixando em segundo plano a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico.

A defesa do concurso público, ao nosso ver, deve ser bandeira a ser empunhada e efetivada como forma de ingresso para a carreira docente no setor público. Assim, acredita-se que o concurso de provas, ou de provas e títulos, deve ser o ponto de partida para o ingresso do educador no sistema de ensino e, desse modo, parece não se apresentar como a forma mais apropriada para a escolha de dirigentes escolares, pois a gestão escolar não deve constituir um cargo ou função vitalícia por meio de um processo de seleção que não leva em consideração a participação efetiva da comunidade escolar e local.

4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; A indicação a partir de listas tríplexes ou sêxtuplas, ou a combinação de processos modalidade mista, consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Cabe ao Executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados e/ou submetê-los a uma segunda fase, que consiste em provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva para a gestão da educação. Tal modalidade recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao Executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar fundamentado em critérios os mais diversos. Nesse caso, é importante identificar se o papel desenvolvido pela comunidade escolar é decisivo ou, apenas, legítima o processo amparado no discurso da participação e da democratização das relações escolares.

5) eleição direta para diretor; as eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola. O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral – que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou à sua totalidade, compreendida como o universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários – até a definição operacional para o andamento e a transparência do processo – data, local, horário, valorização operacional dos votos de participação dos vários segmentos envolvidos. Há, também, exemplos em que a eleição é utilizada como um dos mecanismos de escolha associado a outros, tais

como: provas específicas, apresentação de planos de trabalho etc. Vale destacar, nessa modalidade, a importância dada ao processo de participação e decisão na escolha dos diferentes candidatos pelas comunidades local e escolar. (BRASIL, 2004).

Atualmente, a eleição direta para diretor é o processo mais utilizado e indicado nas instituições escolares pois todos são convidados a participar não só da votação como também abre espaço para outros agentes educacionais se elegerem para o cargo.

Outro ponto que a Gestão Democrática tem é a valorização de pensamentos e ideias de todos os que desejam uma educação melhor. Para que esses pontos se concretizem e realmente levem à melhoria da qualidade do ensino, faz-se necessária a implantação de Projetos de Aprendizagem elaborados coletivamente levando em consideração o perfil dos estudantes da unidade escolar.

Assim ao seguir as normas para Gestão Democrática da LDB, entendemos que é necessário a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola onde é de suma importância a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar e local. Compreende-se que a organização da escola é responsabilidade de todos, dentro e fora da sala de aula, pois quando todos participam das tomadas de decisões, o trabalho é mais produtivo, há maior comprometimento e responsabilidade.

O Projeto Político-Pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa (BRASIL, 2004).

Nesse contexto percebe-se a importância de uma gestão democrática e que para garantir que ela seja efetivada na escola é necessário muito engajamento e participação da comunidade escolar.

A tarefa pedagógica e administrativa, não é uma tarefa simples, requer raciocínio, observação, replanejamento, busca de novos caminhos para os erros e fracassos. Sendo assim, o ambiente escolar necessita de democracia, a ponto de que todos os envolvidos possam participar das decisões de forma consciente, para isso é preciso disposição, trabalho em equipe e redistribuição de responsabilidades, o que irá promover o sucesso da escola. (SILVA, 2017, p. 17002).

O trabalho do gestor é fundamental pois é ele quem promove o diálogo entre a equipe escolar dando abertura para que todos possam opinar sobre as tomadas de decisões. Segundo Silva (2017), o gestor é o mediador de decisões, assim como professor medeia o aprendizado do aluno, facilitando sua compreensão, isso significa que o gestor também é um mediador nas ações que envolvem atividades no contexto educacional. Cabe também pensar que não é necessário apenas um gestor democrático, mas é fundamental criar uma escola democrática onde todos os membros estejam engajados em um só objetivo, a promoção de uma educação de qualidade e igualitária a todos.

Para se criar uma escola democrática é preciso ter em mente que todos os membros possuem uma responsabilidade social sobre o seu papel frente à aprendizagem e formação do aluno, deve ser construído e analisado por todos é essa responsabilidade, todos devem estar intimamente ligados nesta meta, caso isso não ocorra é impossível construir uma escola democrática.

É preciso criar um espírito coletivo, engajado, participante, formando uma comunidade, obtendo-se esses critérios é possível constituir a expressão chamada democracia.

Paro afirma que,

É nessa perspectiva de dificuldade que a democratização se faz na prática. Isto quer dizer, a comunidade escolar, os trabalhadores, têm que se envolverem diretamente com os problemas de sua escola, se interessar com o desenvolvimento diário da escola, pois 'a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta. (PARO, 2001 *apud* JARDÚLIO, 2016, p. 18).

Ou seja, quando se tem a participação de todos observa-se que a diminuição da desigualdade e um ambiente escolar mais democrático que irá refletir na formação dos estudantes.

A promoção de uma gestão democrática, proporciona ao aluno vivências de democracia o que amplia sua possibilidade de conceber a sociedade como espaço de democracia, o que gera aprendizagens significativas como a cidadania, à consciência de seu papel na sociedade na qual ele é membro integrante, tornando - o capaz de compreender seus direitos e deveres, portanto, capaz de assumir suas responsabilidades. Assim, a escola tem um papel social, por isso é tão necessário ter uma gestão democrática neste âmbito. (SILVA, 2017, p. 234).

Ao promover a Gestão Democrática tendo o apoio e participação da comunidade, exigindo melhorias, percebe-se as mudanças que a mesma proporciona nas relações de trabalho. Segundo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Concelhos Escolares (2004), a gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais, pais, professores, funcionários, estudantes. Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões.

Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola, Conselhos Escolares, Conselho de Classe, o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola.

Ainda segundo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Concelhos Escolares (2004), a efetivação de uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia constituem um aprendizado político-pedagógico cotidiano que requer a implementação de novas formas de organização e participação interna e externamente à escola. Ou seja, a construção de uma educação emancipatória e, portanto, democrática se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública, articulada à necessidade de formação para a democracia.

Nesse cenário, a implementação de processos e práticas de participação coletiva, bem como a avaliação destas, é fundamental para romper com a lógica autoritária em que se estruturam as concepções e práticas dominantes de organização e gestão escolares. Desse modo, é fundamental ressaltarmos a

importância: da construção coletiva de um projeto pedagógico pela escola, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade local e escolar; da discussão e mudanças na organização do trabalho e na gestão da escola; do estabelecimento de formas de distribuição do poder, assim como da vivência e construção de novas formas de relacionamento interpessoal. Nessa direção, a efetivação da gestão democrática como aprendizado coletivo deve considerar a necessidade de se repensar a organização escolar, tendo em mente a importância desta na vida das pessoas, bem como os processos formativos presentes nas concepções e práticas que contribuam para a participação efetiva e para o alargamento das concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela participam. (BRASIL, 2004).

Assim percebe-se que ao promover um ambiente escolar participativo toda a comunidade escolar se sente acolhida para trabalhar em prol de um único objetivo, que é uma escola democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante disso pode-se afirmar que a gestão democrática é fundamental para o bom desempenho da vida escolar. É de extrema importância que os gestores e a comunidade escolar estejam unidos em promover uma escola mais participativa e que abra as portas para comunidade externa também contribuir com uma escola mais democrática.

Na perspectiva administrativa tudo era centrado no diretor, a ele cabia toda responsabilidade de organizar e distribuir tarefas, assim o diálogo, a participação e a coletividade não eram levadas em consideração. Como o modelo administrativo adotado pelas escolas não dava espaço para mudanças e não abria espaço para atuação da comunidade percebeu-se a necessidade de algumas alterações.

Assim propõe-se a Gestão Democrática, que é um convite a cooperação de toda a comunidade interna e externa da escola para uma atuação efetiva nas escolhas e decisões que acontecem nas instituições. De acordo com a Lei 9.394/96 em seu Art. 14 determina que “Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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” (BRASIL, 1996).

Para que a lei seja cumprida é necessário que as instituições estejam atentas a todas as formas de garantir a participação da comunidade na vida escolar. Portanto é fundamental que todos os elementos de uma gestão democrática estejam presentes nas instituições, como a eleição direta para diretor, participação da comunidade na elaboração do Projeto Pedagógico e dos conselhos escolares, pois assim será perceptível a autonomia da escola em resolver problemas com a participação e comprometimento de todos.

Quando a gestão democrática é presente nas instituições o respeito ao trabalho individual de cada um e o diálogo prevalecem, isso só fortalece as relações entre direção, professores, demais funcionários e alunos.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> Acesso em: 27 maio 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Conselho escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico**. Elaboração Ignez Pinto Navarro... [et al.]. Brasília: MEC/SEB, 2004. 64 p. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 4).
- CERVO, Joao Olavo. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- DRABACH, Neila Pedroti. **Dos Primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. 2009. 81 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Especialização em Gestão Educacional) – Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/1573>> Acesso em: 4 nov. 2021.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.
- FIGUEIREDO, Marcele Barbosa. A Relevância da construção do PPP seus tópicos e sua flexibilidade na prática profissional. **Itinerarius Reflectionis**: Revista Eletrônica da Graduação/Pós-Graduação em Educação UFG/REJ, Goiânia, v. 14, n. 2, p. 1-21, 2018.
- FREITAS, Katia Siqueira. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun., 2000.
- HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. 4 ed. São Paulo: Papirus. 1998.
- JARDÚLIO, Tamires Pereira; VASQUES, Letícia Veiga. A importância gestão democrática no âmbito escolar atual. In: 9º CONGRESSO DE PÓS-GRADUAÇÃO UNIS. **Anais...** FEPEMIG, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/446>>. Acesso em: 04 nov. 2021.
- LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. **Organização e administração escolar**: curso básico. 8 ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.
- LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun., 2000.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Jéssika Nogueira. **Os Desafios da gestão democrática**. EDUCERE, 2017.
Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24636_13546.pdf>
Acesso em: 03 nov. 2021.