



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CENTRO DE HUMANIDADES
OSMAR DE AQUINO DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA CURSO DE
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

MARIA JOSÉ DA CUNHA PRAXEDES

**GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR DA GESTÃO NA ESCOLA
PÚBLICA**

**GUARABIRA – PB
2017**

MARIA JOSÉ DA CUNHA PRAXEDES

**GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR DA GESTÃO NA ESCOLA
PÚBLICA**

Artigo submetido ao Programa de Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia, Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade Estadual da Paraíba, Campus III, Guarabira - CH, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof^a Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira.

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

P919g Praxedes, Maria José da Cunha.
Gestão escolar [manuscrito] : um olhar da gestão na escola pública / Maria Jose da Cunha Praxedes. - 2017.
22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2017.

"Orientação : Profa. Ma. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira, Departamento de Educação - CH."

1. Gestão Escolar Democrática. 2. Educação Infantil. 3. Diretores Escolares.

21. ed. CDD 371.2

MARIA JOSÉ DA CUNHA PRAXEDES

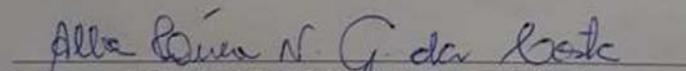
GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR DA GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA

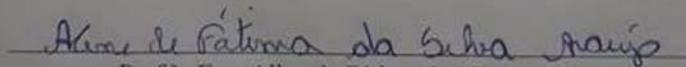
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Licenciatura em
Pedagogia da Universidade Estadual da
Paraíba - UEPB, em cumprimento à
exigência para obtenção do grau de
Licenciado em Pedagogia.

Aprovada em: 01/12/2017

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira
(Universidade Estadual da Paraíba-UEPB)
Orientadora


Prof.^a Ms. Alba Lúcia Nunes Gomes da Costa
(Faculdade Maurício de Nassau)
Examinadora


Prof.^a Esp. Aline de Fátima da Silva Araújo
(Universidade Estadual da Paraíba-UEPB)
Examinadora

GUARABIRA - PB

2017

Dedico este trabalho a Deus e a minha
mãe Maria do Carmo (in memoriam) por
ser minha maior incentivadora .

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial ao meu esposo João pelo companheirismo ao longo do curso, sem a sua ajuda não seria possível.

Aos meus filhos João Victor e Emilly que ainda não compreendiam a minha ausência em suas atividades noturnas.

As minhas amigas Dinamery Felix e Tânia Brito, pela força nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

A todos os professores que fazem parte do curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba.

Em especial, a minha orientadora, professora e mentora intelectual, a Senhora Professora a Senhora Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira, minha orientadora, por não desistir de mim, que me auxiliou neste trabalho e que me ajudou a realizar um sonho, a minha formação.

Bem como a todos os funcionários da UEPB pelos serviços prestados. A todos vocês os meus sinceros agradecimentos.

GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR DA GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA

PRAXEDES, Maria José da Cunha ¹

RESUMO

A gestão é uma das formas possíveis de se organizar uma instituição escolar e todo o processo educacional, por esse motivo consideramos que ela deve ser praticada a partir de uma perspectiva democrático participativa, onde todos os sujeitos que fazem parte, direta ou indiretamente da escola, possam participar das tomadas de decisões e dessa forma, contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Assim, neste artigo tem como objetivo apresentar algumas considerações acerca da gestão escolar democrática, bem como objetivos específicos: identificar as perspectivas e desafios desse novo paradigma de gestão escolar, reconhecer as possíveis formas de escolha de diretoras e diretores escolares, que nesse novo paradigma consideramos ser mais propício a utilização da nomenclatura gestoras e gestores escolares. Utilizaremos para alcançar os nossos propósitos teóricos que discutem acerca dos temas democracia na educação e gestão escolar democrática bem como a nossa própria experiência sobre o tema adquirida na prática do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, do Curso de Pedagogia da UEPB, com um estudo bibliográfico realizado em escola municipal da educação infantil no município de Guarabira - PB. Espera-se, portanto, que a leitura deste artigo permita instigar reflexões sobre a gestão escolar democrática, de modo especial, nos profissionais e estudantes da educação, como conclusão deste estudo.

Palavras-Chave: Gestão Escolar Democrática; Escolha de Diretores Escolares; Educação Infantil.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar ao decorrerdes seu processo de constituição histórica foi acometida por várias transformações que incidiram diretamente no cotidiano da escola e na vida dos sujeitos que a constituem.

De princípio a gestão estava calcada em preceitos que a remete à uma postura autocrática e centralizadora do poder administrativo das atividades escolares por parte de seus diretores. Tal postura foi um entrave, e ainda continua sendo em muitas unidades escolares do país, ao desenvolvimento do

¹ Graduanda em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

processo educacional, à participação dos estudantes nas deliberações e nas tomadas de decisões e à participação da comunidade nesses processos.

É recente no país, a regulamentação legal da implantação da gestão democrática na escola pública.

As reivindicações para esse fim começaram por volta da década de 1970 somente a partir de 1990 é que esse modelo de gestão passa a ser visto de modo efetivo e a ser implantado em escolas públicas do país. E, apesar de a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 fazerem referência a implantação da gestão democrática, são muitas as escolas que ainda resistem a mudança e continuam a adotar uma gestão autocrática.

Objetivo geral “Apresentar algumas considerações acerca da gestão escolar democrática”, bem como objetivos específicos: “Identificar as perspectivas e desafios desse novo paradigma de gestão escolar; Reconhecer as possíveis formas de escolha de diretoras e diretores escolares, que nesse novo paradigma consideramos ser mais propício a utilização da nomenclatura gestoras e gestores escolares”.

Para melhor compreensão na leitura deste artigo iniciaremos expondo uma caracterização breve da gestão escolar voltada a realidade das escolas públicas do Município de Guarabira – PB, as quais serviram de campo de estágio em gestão escolar do curso de Pedagogia da UEPB para então postularmos disposições sobre as perspectivas e desafios da gestão escolar democrática e, em seguida teceremos reflexões sobre os processos de escolha de diretoras e diretores escolares e sobre qual desses processos se assemelha mais com o projeto de gestão democrática.

Durante os cinco semestres que estamos estudando no curso de pedagogia, já realizamos diversos trabalhos em ambientes escolares e não escolares já discutimos sobre vários temas educacionais em sala de aula e presenciamos muitos debates sobre estes além de participarmos de palestras, seminários e encontros. Contudo, o tema que nos propusemos a tratar neste artigo é especial e de suma relevância a nós, haja vista que uma das diretrizes do nosso curso de pedagogia é a formação do gestor e gestora escolar e esse profissional da educação, tão importante quanto os demais, precisa de uma

bagagem profissional e intelectual ampla e de assumir uma concepção político social da educação e da escola comprometida com a democracia pra que não seja corrompido pelas inercias ditames autocrático monocrático do poder administrativo da escola.

A gestão é uma das formas possíveis de se organizar uma instituição escolar e todo seu processo educacional, por esse motivo consideramos que ela deve ser praticada, a partir de uma perspectiva democrático participativa, onde todos os sujeitos que fazem parte ou não da escola, possam participar das tomadas de decisões e dessa forma, contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Esperamos, portanto, que a leitura deste artigo permita instigar reflexões sobre a gestão escolar democrática, de modo especial, nos profissionais e estudantes da educação como forma de contribuir com sua prática entro e fora da escola.

Neste sentido o presente artigo busca, em sua ênfase educacional e de caráter discursivo, com o intuito de estabelecer relações entre a realidade escolar e a gestão democrática, exigindo pensar acima de tudo um projeto político pedagógico para esse público como comunidade de trabalho e aprendizagem em rede represente-se em sua diversidade social e educacional.

Uma vez que, através de uma gestão democrática, em que o gestor reveja sua síntese de trabalho construa diariamente um exercício de reflexão e pensar na prática, este reflexo de pensar e reconfigurar o currículo para esta clientela exige um olhar específico para formação continuada do educador, pois o educador como professor pesquisador, poderá revelar seus fazeres e ressignificar suas aprendizagens a partir do que eles sabem e pensam.

2 A GESTÃO ESCOLAR

A organização escolar, segundo Libâneo (2003), defini se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais. Dessa forma ela depende do empenho de seus gestores e outros sujeitos que o compõe de modo a possibilitar uma boa qualidade dos

serviços oferecidos a esses sujeitos e um bom desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem.

Assim, entendemos que a escola pesquisada dispõe de condições que favorecem para a obtenção dessa qualidade. Esses fatores nos levam a concluir que a estrutura física e organizacional da escola é favorável ao desenvolvimento das atividades escolares e ao conforto dos sujeitos da escola.

Segundo Vieira (2006), a gestão escolar, como a própria expressão sugere, situa-se no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência e ela orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam nossa Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases.

“A LDB de 1996 é a primeira das leis da educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, marcando um momento em que a escola passa a configurar-se como um novo da política educacional” (VIEIRA & ALBUQUERQUE, 2002 apud VIEIRA, 2006, p.34).

A gestão de uma escola para que seja considerada democrática, em nosso entendimento, deve priorizar processos democráticos para o preenchimento de diretivos, principalmente os de direção e vice direção. Mas em muitas escolas esses processos ainda não conseguiram seu espaço definitivo e até mesmo naquelas que se dizem adotar o modelo de gestão democrática. A gestão democrática, diferente da gestão autocrática, está fundamentada nos princípios da autonomia, da participação, da corresponsabilidade, da cooperação, da integração do coletivismo e da transparência administrativa. Esses e outros princípios norteadores da gestão escolar democrática são fundamentais ao avanço da escola e da sociedade neste século na contemporaneidade e à adequação das mesmas às novas exigências vigentes e emergentes neste século XXI.

Descentralizar o poder administrativo da escola sem dúvida é um dos primeiros passos para se alcançara democratização dos meios educacionais.

Mas não basta apenas descentralizar esse poder na verdade são muitas as mudanças que devem acometer a educação até atingir esse objetivo. Por exemplo podemos destacar aqui a implantação de Instâncias Colegiadas cujos

seus membros estejam comprometidos com a melhoria do processo educacional; uma reorganização nos meios de escolha das diretoras e dos diretores escolares, que nesse novo paradigma consideramos ser mais propício a utilização da nomenclatura gestoras e gestores escolares e da equipe didático pedagógica e técnico administrativa da escola; a abertura efetiva da escola à comunidade local, porém, nesse caso devemos salientar que a comunidade deve também está disposta a ir ao encontro da escola para que ocorra desta feita um processo de reciprocidade entre ambas as esferas.

No Brasil, a escolha do diretor escolar, conforme Padilha citado por Medeiros (2006), se dá por meio da *tradicional nomeação* pelo poder público, dificilmente aceita como democrática, ainda que associa ou precedida de lista de candidatos indicada pela comunidade escolar; pelo concurso público, realizado por provas e/ou títulos ,a fim de evitar clientelismo, ou influência do Poder Executivo; pela eleição ,justificada pelo caráter político da gestão escolar e pela importância de participação da comunidade ,organizada pela via indireta ,através do Colegiado ou Conselho Escolar, ou pela via direta, com voto universal ou proporcional. Neste caso há o estabelecimento de *peso* dos votos de cada segmento escolar no cômputo final. Ainda há o chamado *esquema misto*, que combina um sistema de avaliação de *competência técnica* com processos de eleição pela comunidade.

A escolha de diretor é um processo que deve ser analisado com bastante cautela tanto pela comunidade escolar quanto pela comunidade local, caso esta esteja inserida nesse processo de escolha. Sobre esse aspecto, Libâneo diz que a escolha do diretor de escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. Infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou pelo prefeito, geralmente para atender a conveniências e interesses político partidários. Essa prática torna o diretor o representante do Poder Executivo na escola (LIBÂNEO, 2003, p. 332).

Um levantamento realizado por Maria Aglaê Medeiros Machado (2003) citada por Vieira (2006), aponta as formas de acesso ao cargo de diretor de escola no Brasil onde verificou se que nos estados do PA, AM, RO, RR, MA, PI, RN, PB, SE, ES e SC o cargo de diretor é preenchido por indicação técnica ou

política; nos estados do AC, PA, PB, AL, RJ RS ,MS, MT e GO por eleição direta pela comunidade; em MG, PR, CE, TO e PE por eleição direta após cumprimento de provas de seleção técnica e em SP, BA e DF por seleção técnica.

Segundo Medeiros, Padilha (1998, p. 70), valendo se de Paro (1998), avalia que dentre essas possibilidades, a eleição é a forma mais democrática, pois a nomeação, mesmo com alguma participação da comunidade, tende a critérios político clientelistas. O concurso, ainda que coíba o apadrinhamento político, acaba sendo democrático a penas para os candidatos, já que o diretor escolhe a escola ,mas a escola não escolhe o diretor, desvestindo esse processo do seu caráter político. No caso do esquema misto, também a comunidade tem o seu poder deliberativo bastante reduzido pelos processos de qualificação dos candidatos via avaliação, já que nos processos de eleição, a experiência tem mostrado que a discussão democrática é bastante fomentada, implicando maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal.

(...)pode se dizer que a gestão democrática da escola pública é um processo em construção, que alcança seu objetivo na medida em que, principalmente os pais, alunos e funcionários vão se apropriando dos problemas educacionais e adquirem conhecimentos da organização política e burocrática da unidade escolar, da administração pública em geral e do conjunto das organizações contemporâneas (BATISTA, 2006, p. 49).

Portanto, Werle (2003) vem referenciar que só se aprende a democracia por meio do fazer e da vivência de processos e espaços participativo avaliados constantemente, em sua qualidade democrática; a aprendizagem conceitual e teórica dessa democracia tem, na verdade, menor relevância nesse processo. A participação adulta pode ser prognosticada pela participação do estudante daí a escola dedicar tempo para fazer democracia e promover participação e esta participação na escolha do diretor de escola é primordial às práticas educacionais.

Assim como em muitas escolas públicas brasileiras, a escolha dos gestores da escola a qual pesquisamos ainda é realizada por indicação política, o que consideramos ser uma barreira a consolidação da gestão e da escola democrática.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA: A FIGURA DO GESTOR

A Gestão Democrática visa construir ações inovadoras e significativas dentro do âmbito escolar como um todo, envolvendo neste processo o compromisso efetivo de gestores, supervisores, professores, funcionários e da própria comunidade escolar, como forma integradora dos principais entes escolares na busca pela qualidade da educação.

Neste sentido surge a figura do Gestor, que através do desenvolvimento de projetos e ações pedagógicas, bem como o acompanhamento dos professores na busca dessa excelência no processo educacional, incentivem todo o processo educativo, partindo de uma atuação conjunta em que o professor e o gestor escolar, visando sempre a melhoria do processo educativo do aluno e o bom funcionamento da escola.

Também destaca-se nessa vertente a ação mediadora do Gestor, no atendimento os pais, alunos e a comunidade escolar, auxiliando o trabalho dos demais entes escolares, seguindo a legislação escolar, direitos e deveres, atividades que a escola necessite.

A intersecção dos contextos apontam uma nova recontextualização e uma nova prática a ser construída coletivamente com posturas democráticas e emancipatórias de todos os envolvidos na comunidade escolar e principalmente a gestão democrática da prática escolar.

De acordo com BALL (2001, p.108) “A gestão representa a introdução de um novo modelo de poder no setor público: é uma força transformadora” Essa força envolve muito mais que a boa vontade ou interesse dos participantes. É preciso de conhecimentos políticos e sólidos do processo educativo como um todo e das bases legais, que interferem diretamente na estrutura escolar.

Mesmo com as dificuldades inerentes aos sistemas da sociedade que vivenciamos, o que se pretende é que a escola tenha uma gestão democrática participativa que se preocupe com o coletivo, com o desenvolvimento dos seus profissionais e alunos, sem perder a perspectiva de realização de um trabalho de qualidade, visando objetivos sociais, e utilizando métodos e técnicas que sejam do alcance de todos. Já o Gestor é um grande articulador educacional e

administrativo que deve ter seu real valor para a tomada de decisões e articulador educacional. É através dele que ações são valorizadas e coladas em prática. Neste sentido, o mesmo tem a função de gerir a escola em todas as áreas beneficiando a todos que estão envolvidos na construção dos parâmetros educacionais vigente.

O Gestor tem a capacidade de propor metas e deveres, a serem atingidos, acompanhando e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos conteúdos curriculares dos objetivos e a execução das metas a serem alcançadas com os educandos, bem como visando o trabalho efetivo dos profissionais da educação (professores).

Sendo assim, nesta vertente democrática surge o Conselho Escolar se apresenta como forte instrumento e de grande importância na escola, é responsável pelas reuniões que definem metas a serem cumpridas na escola, bem como as diretrizes que definem os gastos, metas e ações, onde têm-se a oportunidade da participação efetiva dos pais e dos alunos, na definição de ações com a participação de todos.

Assim, Conselho Escolar constitui a própria expressão dos entes escolares, como um instrumento de tomada de decisão, de forma que as estratégias que devem ser privilegiadas na gestão democrática podem e devem ser atingidas pelas decisões dos Conselhos. E assim, a escola assume um significado mais amplo o de espaço disseminador da cidadania que lhe confere autonomia e poder que permite a participação de todos.

Muitas são as instituições de ensino que dizem ser democráticas, porém quando vamos ver a realidade poucos apresenta a democracia e, quando a possuem são em pequenas doses. Pensa se, talvez, que democracia é como uma anarquia, que dar liberdade para pensar, para agir, é perder as rédeas do desenvolvimento.

Araújo (2000) afirma que “[...] uma escola gerida de maneira autoritária não contribuirá para a formação de personalidades morais e para a construção do cidadão e da cidadã que acreditam plenamente na democracia.”

Dessa forma, decisões tomadas por um único indivíduo, representada pelo diretor de uma instituição, por exemplo, é andar para traz na constituição de cidadãos.

Ao contrário decisões tomadas por os membros constituintes de uma escola, tais como professores, alunos ou representantes destes, diretores, demais funcionários, faz com que este ambiente de educação propicie confiança, autonomia, desenvolvimento, respeito, responsabilidade, criticidade de todos os membros.

Segundo Araújo (2000) uma gestão democrática deve possuir uma Assembleia escolar formada por professores, alunos (Grêmios Estudantil), funcionários e direção. Está relacionada com as relações interpessoais e convivência em ambientes coletivos.

E também uma Assembleia docente formada por professores e direção relacionada ao convívio entre professores e direção e PPP – Projeto Político Pedagógico. Na escola pública existem as duas assembleias, embora o grêmios estudantil esteja em fase de construção. As decisões são tomadas de forma coletiva e o aspecto democrático na tomada de decisões parece ser atendido, inclusive com a percepção de que isso influencia na visão e participação dos alunos na democracia como um todo, inclusive fora da escola. Claro, que também isso não está totalmente implantado, havendo algumas queixas de alunos quanto a participação discente, mas no geral, os relatos foram positivos. Inclusive se destacaram em relação a escola particular, que não contem as assembleias citadas, e as decisões gerais aprecem decair sob as figuras de autoridade da escola, os diretores.

A nova LDB não agradou a todos os interessados nesta Lei. Deixou muitas lacunas acerca de questões importantes para os educadores brasileiros. Como a valorização do profissional da educação com a implantação efetiva de um piso salarial para os professores, só para citar um exemplo.

Constituída de 92 artigos, a atual LDB pode ser considerada inovadores, em relação à versão anterior. A seguir destacaremos alguns aspectos que merecem ser citados nesse estudo. De acordo com o artigo 3º da Lei 9.394/96:

- Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV respeito à liberdade e apreço à tolerância;

- V coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII valorização do profissional da educação escolar;
- VIII gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX garantia de padrão de qualidade;
- X valorização da experiência extra escolar;
- XI vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Como vimos acima, esse Art. 3º expressa, de certo modo, o espírito democrático da nova LDB. Percebemos em muitos dos incisos citados a referência à igualdade de direitos.

Entretanto, a Lei deixa muitas lacunas, pois não assegura, efetivamente, os meios pelos quais esses direitos serão mantidos, uma vez que, de acordo com a política neoliberal, o Estado se exime de muitas de suas responsabilidades, principalmente em relação à educação. Contudo, no Art. 4º, inciso I, é assegurado o ensino fundamental obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria, como dever do Estado.

Outro ponto positivo da nova LDB é a gestão democrática assegurada no inciso VIII do Art. 3º e, posteriormente, no Art. 14º. Os mesmos contemplam a gestão democrática, enfocando a autonomia das instituições educacionais.

Segundo Cury (1997, p. 98), a versão aprovada possui novas características para a estrutura e o funcionamento da educação brasileira, como a flexibilidade (com destaque para a atribuição de competências entre os entes federados), a descentralização (busca evitar uma autonomia que poderia levar a uma despublicização da atividade própria do Estado) e a desregulamentação do ensino (diminuição dos controles cartoriais e da burocracia).

No estudo sobre como os sistemas de ensino se organizaram para responder ao ordenamento do princípio constitucional da gestão democrática, estabelecido pela Constituição de 1988, Mendonça (2001) reafirma a constatação das distâncias entre o sentido de “participação” proposto e a “participação efetiva”. São ocasionadas por vários fatores, entre eles a capacidade da legislação em regular as proporções de participação dos segmentos organizados na comunidade escolar. Outro fator é a existência de comportamento no interior das escolas que legitimam, apesar das discussões democráticas, a restrição à participação de segmentos como pais e

responsáveis. Para o autor, o elemento da participação ainda encontra-se monopolizado pelos poderes centralizados nos núcleos de gestão da escola e das salas de aulas.

Os sentidos e as condições de vivências de participação, podem ainda ter muitas perspectivas e relacionar-se com diversos elementos da democracia e da cidadania. Por essa razão, é válido considerar as tentativas de abertura à participação vivenciadas em muitas experiências de políticas públicas como exercícios ou ensaios de um processo histórico recente. Daí, concluir-se que, além de sua compreensão, é importante descrever sua construção e história, como suporte aos conceitos e sentidos atribuídos, especialmente a partir dos anos 1980 e 1990 no Brasil, em que seu sentido vem sendo ressignificado no ensejo das reformas dos Estados nacionais e da perspectiva de gestão democrática instalada com relação ao pensamento neoliberal. No item a seguir procura-se fazer esse exercício verificando a presença da categoria da participação.

Sendo mais um mecanismo mediador da função do Gestor em sua organização democrática, visando sempre o aprimoramento do próprio processo educacional de toda a escola.

De acordo com Mello (1996), os movimentos de abertura democrática dos anos 1980 trouxeram para a educação uma herança positiva, cheia de acertos e desacertos, mas que provocaram impactos na definição de políticas de educação. Entre outros pontos figuram a vitória dos movimentos organizados na garantia de recursos mínimos para a educação, o reconhecimento e a valorização dos professores, e a clareza maior no dilema quantidade e qualidade.

Ao lado dessas conquistas, a democratização da gestão educacional aparece como uma das mais significativas empreitadas, pela sua capacidade de fazer com que a comunidade escolar e os professores possam participar das decisões e afetar os processos de organização das escolas. Mesmo assim, por alguns desacertos e confusões, não se tem conseguido “estabelecer com clareza os níveis de participação”. Uma situação em parte superada nos anos 1990, segundo a autora, pela ampliação da participação para os setores organizados da sociedade civil, na forma da criação de “mecanismos de participação local” e “mecanismos de articulação entre projeto de educação e projeto social”.

Desde a realização da Constituinte, em 1988 ao processo de tramitação da nova LDB (Lei No 9394/96) os atores envolvidos neste processo, tanto na esfera dos partidos políticos como os setores organizados da sociedade, foram mobilizados pela abertura democrática.

Esses atores atuaram na forma de Fóruns e comissões que tinham por finalidade promover a participação de entidades representativas da sociedade. Tais grupos desencadearam, desde então, uma luta pelos espaços de participação e intervenção da sociedade nos rumos das políticas educacionais, em parte exitosos no texto final da Lei aprovada em dezembro de 1996.

Neste sentido, os marcos legais que criaram condições para a atuação de outros atores na gestão dos sistemas de ensino são igualmente recentes. A referência à participação do professorado na elaboração do projeto pedagógico e à participação da comunidade escolar e local apontada na Lei No 9394/96, Art. 14, incisos I e II, são seguramente novidades na gestão educacional.

A incorporação dessas novidades nos sistemas de educação e nos processos de elaboração de políticas educacionais, em níveis menores, nascem por extensão dos movimentos sociais surgidos a partir da efervescência democrática dos anos 1980 e 1990. Elas impulsionaram o surgimento de iniciativas de políticas educacionais voltadas para essa perspectiva, na forma de segmentos de controle social no interior das escolas e nos sistemas de ensino, de abertura para processos de eleição de diretores nas escolas, entre outras. Estas experiências desenharam históricos e situações de acertos e dificuldades na relação com a gestão dos sistemas e que vem sendo acompanhada por pesquisadores do assunto.

No contexto das reformas implementadas nos anos 1990, o que ocorre com categorias como a participação está vinculada à estratégia reformista de “abrir se” aos mecanismos de controle da sociedade civil. São, no pensamento de Nogueira (2005), muito mais uma imposição da realidade que uma abertura baseada em preferências ideológicas da operação reformista. Fica vinculada muito mais a uma modalidade mais cooperativa que interventora no poder decisório.

Não toma a modalidade apresentada por Fanfani (2004), que é expressamente político e relaciona se ao fato de um agente individual ou coletivo

participar “tomando parte” e “intervindo” nos processos de decisão básicos, que determina a orientação e o rumo da instituição, atividade social ou política pública.

Os marcos legais referentes às orientações para a formação continuada já garantidas na Lei Nº 9.394/96, no Artigo 67, não explicitam esse caráter participativo nas atividades de formação que possam ser implementadas pelos dirigentes municipais. Uma interpretação das indicações contidas no texto pode sugerir essa possibilidade na perspectiva de gestão democrática, proposta na forma do Art. 14 da mesma Lei: “(...) participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”. Mas fica restrito ao espaço da escola. O dispositivo legal, no entanto, pode referendar a promoção de estratégias como reorganização dos programas de formação continuada para que estejam mais articuladas às necessidades dos professores e do sistema de educação. Também pode sugerir oportunidades de trocas e socialização de experiências entre os professores, entre outras, que viabilizem essa relação formação e participação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos discursos possibilitou perceber que, enquanto relevância acadêmica do presente estudo, o destaque do papel do educador, Gestor, na contribuição para que a escola venha a desempenhar uma função social inclusiva independente do contexto de atuação.

Percebeu se também, diante os objetivos alcançados nesta pesquisa que o conflito envolvendo a relação competência e democracia para uma gestão democrática. Esses norteadores já popularizados na escola pública que seja efetiva.

Outro objetivo alcançado foi com relação ao destaque do nível educacional de excelência em gestão escolar democrática, inovando em suas práticas, parece estar atenta a incluir todos os alunos, o que em suma seria sua maior função social.

Na corrida por competência, parece estar associando níveis importantes de cidadania e construção de identidade na escola através de uma gestão democrática verdadeiramente na escola pública.

Enfim, a relevância acadêmica deste estudo finda-se com a importância é que a constituição favorece a educação em que a gestão democrática, apresentando as dificuldades de investimento na educação, portanto, não se restringem ao âmbito público, mas também é percebido na escola pública. Os problemas decorrentes das estruturas encontradas na pesquisa de caráter bibliográfico.

Foi relatada também certa dissonância entre os discursos de docentes e discentes, fato que aponta para algumas inferências: tentativa docente de maquiar as realidades relatadas; dificuldades enfrentadas para atuar da maneira desejada; ou problemas de comunicação tendo em vista que os professores afirmaram estar trabalhando de uma forma que não é percebida pela maioria dos alunos.

Quanto aos professores, neste processo de gestão democrática na escola pública, destacamos sua importância para a educação, principalmente em realidades tão adversas, com ausência de muitos recursos didáticos que poderiam facilitar o ensino. Na escola pública nos surpreendeu o engajamento e disponibilidade dos professores à trabalharem nos sábados com projetos extras mesmo recebendo tão pouco por seu trabalho.

Sendo assim, ressalta-se a importância crucial dos educadores para fazerem funcionar uma nova educação pautada nos princípios da Democracia e Cidadania. Isso porque, a formação de cidadãos democráticos pressupõe a existência de educadores com comprometimento social.

Os desafios enfrentados pelo modelo de gestão democrática são muitos, todavia eles devem ser encarados como sendo típicos de qualquer processo democrático em que as partes envolvidas tendem a lançar suas propostas para serem avaliadas e as melhores serem aprovadas pelo consentimento da maioria.

A escola por si e seus gestores individualmente não conseguirão, do nosso ponto de vista, realizar um trabalho democrático participativo. É o envolvimento e a responsabilidade de todos que faz acontecer a democracia. Mudar a organização de uma unidade de ensino e solucionar todos os problemas

que lhe são acometidos é uma tarefa um tanto complexa, mas não impossível, haja vista que ela é composta por diferentes sujeitos advindos de realidades e contextos distintos.

Sabemos que lidar com democracia num país com tantas desigualdades e injustiças sociais é muito mais complexo do que imaginam aqueles que deliberam as leis educacionais, em uma esfera macro, muitas vezes sem qualquer conhecimento real das condições de nossas escolas.

Se quisermos que esse quadro seja modificado devemos fugir do discurso e ir para a prática. Não podemos repassar teoria sem prática. É preciso colocar o discurso de uma gestão democrática em prática. Cabe, portanto, a universidade e aos cursos de formação da educação contribuírem para essa modificação. Para isso deve se sair dos muros da universidade e das paredes das salas de aulas para vivenciar na prática a realidade das escolas. Atividades como Colóquios de gestão escolar com a participação dos sujeitos da escola contribuem com a melhoria da atuação da universidade e com nossa formação

No que concerne a gestão escolar, pode se inferir que a sentença indica algo que se realizará no futuro. Infelizmente, os resultados obtidos confirmam que ainda existem diferenças na educação oferecida por escolas públicas e particulares, o que vem a denunciar a frágil democracia na gestão competente em que vivemos na qual o critério econômico influencia o acesso a um direito que deveria ser universal.

Podemos concluir, portanto, após o término de nosso estágio, que nossa meta como estudantes não é solucionar os problemas da gestão escolar mas sim conhecermos a sua realidade para que possamos dar os primeiros passos em busca dessa solução.

ABSTRACT

Management is one of the possible ways to organize a school institution and the whole educational process, for that reason we consider that it should be practiced from a democratic-participatory perspective, where all the subjects that are directly or indirectly part of the school, can participate in decision-making and thereby contribute to the improvement of the teaching and learning process. Thus, this article aims to present some considerations about democratic school management, as well as specific objectives: to identify the perspectives and

challenges of this new paradigm of school management, to recognize the possible ways of choosing school principals and principals, which in this new paradigm we consider be more conducive to the use of the nomenclature managers and school administrators. We will use it to achieve our theoretical purposes that discuss the themes of democracy in education and democratic school management as well as our own experience on the subject acquired in the practice of Supervised Internship in School Management of the UEPB Pedagogy Course, with a bibliographic study in Municipal School of Early Childhood Education in the municipality of Guarabira - PB. It is hoped, therefore, that the reading of this article will instigate reflections on democratic school management, especially in professionals and students of education, as a conclusion of this study.

Keywords: Democratic School Management; Choice of School Directors; Child education.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Neusa Chaves. Conselhos escolares e processos de democratização da gestão da educação em Porto Alegre. In: LUCE, Maria Beatriz & MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

BALL, Stephen J. **Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação**. Currículo sem fronteiras, v.1, n.2, p.99 116, jul/dez 2001. Disponível em: www.curriculosemfronzeiras.org.br Acesso em: 20 de setembro de 2017.

FERENZENA, Nalú & ARAÚJO, Emílio. Espaços de democratização na gestão financeira da educação. In: LUCE, Maria Beatriz & MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. Os sistemas de organização e da gestão da escola: teoria e prática. In: _____. **Educação escolar: políticas, culturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

MELLO, Guiomar Namó de. Políticas Públicas de Educação Básica no Brasil: Acertos e erros nos últimos 15 anos. In: LINDIGER, Marília Miranda (Coord.). **Políticas Públicas de Qualidade na Educação Básica**. Brasília: CONSED – UNICEF, 1996.

MENDONÇA, E. F. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. In **Educ. Soc.**, vol. 22, no. 75, p. 84 108. Ago.2001.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. Gestão democrática e escolha do diretor de escola. In: LUCE, Maria Beatriz & MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de.(Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NOGUEIRA, Marcos A. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. 2. ed. – São Paulo: Cortez, 2005.

TURA, Maria de Lourdes R. **O olhar que não quer ver: histórias da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

VIEIRA, S. L. **Educação Básica: política e gestão da escola**. Brasília: Liber livro, 2008.

VIEIRA, Sofia Lerch. Educação e gestão: extraindo a base legal. In: LUCE, Maria Beatriz & MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de.(Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Processos participativos na escola básica. In: _____. **Conselhos escolares: implicações na gestão da educação básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.