



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVÉL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS - UACIS
CURSO DE LICENCIATURA EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

HERONDINA DE QUEIROZ BRITO NETA

**A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA UMA GESTÃO
PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA
ESCOLA SENADOR JOSÉ GAUDÊNCIO**

SUMÉ- PB

2017

HERONDINA DE QUEIROZ BRITO NETA

**A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA UMA GESTÃO
PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA
ESCOLA SENADOR JOSÉ GAUDÊNCIO**

Monografia apresentada a
Universidade Federal de Campina
Grande – Centro de Desenvolvimento
Sustentável do Semiárido - como
requisito parcial para conclusão do
Curso de Licenciatura em Ciências
Sociais.

Orientadora: Ma. Kátia Carina
Mesquita Cruz Araújo.

SUMÉ-PB

2017

B862g Brito Neta, Herondina de Queiroz.

A gestão escolar e os desafios para uma gestão participativa e democrática: um estudo de caso na Escola Senador José Gaudêncio. / Herondina de Queiroz Brito Neta. - Sumé - PB: [s.n], 2017.

56 f.

Orientadora: Profa. Ma. Kátia Carina Mesquita Cruz de Araújo.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Licenciatura em Ciências Sociais.

1. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Escola Pública. I. Título.

CDU: 37(043.1)

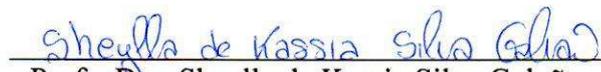
HERONDINA DE QUEIROZ BRITO NETA

**A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA
E DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA SENADOR JOSÉ
GAUDÊNCIO**

Aprovado em: 13/09/2017.

BANCA EXAMINADORA:


Prof. M.a. Kátia Carina Mesquita Cruz Araújo
(Orientadora – UFCG/CDSA/UACIS)


Profa. Dra. Sheylla de Kassia Silva Galvão
(Examinador Titular – UFCG/CDSA/UACIS)


Prof. Dr. Valdonilson Barbosa dos Santos
(Examinador Titular – UFCG/CDSA/UACIS)

DEDICATÓRIA

A Deus, pela sua excelência e grandeza, por ter me criado como sua imagem e semelhança e me dado o dom da inteligência.

Aos meus familiares, pelos incentivos e contribuições.

Aos professores e amigos, que compartilharam comigo deste estudo.

À minha orientadora, pelo seu comprometimento e responsabilidade na condução deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser a razão do meu viver e amigo de todas as horas. A ti Senhor, minha adoração e toda minha gratidão.

Aos meus pais, Alírio e Carmem Lúcia: por todo amor, dedicação, paciência, incentivo, amparo e orações. Apesar de não terem conseguido as mesmas oportunidades educacionais que se esforçaram para que tivéssemos, souberam transmitir a nós, suas filhas e seu filho, os mais nobres valores.

A meu esposo, Emanuel, por acreditar no meu potencial e não medir esforços para que meu sonho se concretizasse. Seu incentivo e apoio foram fundamentais para minha vitória. Te amo!!

A minha filha, Clarice, que estando em meu ventre, me deu força para nunca desistir, você é o maior presente de Deus, obrigada por me fazer mais feliz a cada dia.

A todas as minhas amigas que o curso me proporcionou conhece-las, em especial Mirtys, Rayanne, Paula, Ana Jaqueline, Sandra, Ana Cristina, e a toda turma vocês são muito especiais para mim. Tornaram essa caminhada muito mais agradável e vitoriosa, desejo todo sucesso a vocês.

A todos os professores que foram fundamentais na minha formação, que fizeram acreditar que sou capaz de enfrentar qualquer obstáculo, meu muito obrigada.

A minha orientadora, Kátia Carina, você me ensinou o verdadeiro sentido de ser uma educadora. Obrigada por todo carinho, apoio e compreensão nas horas tão difíceis.

E a todos os meus amigos que, por simplesmente fazerem parte da minha vida, foram indispensáveis para que eu chegasse até aqui.

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”. (Paulo Freire.1998,Professora sim, tia não, p. 91)

RESUMO

Este trabalho analisa as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações do corpo docente da escola Senador José Gaudêncio, com os gestores, para entender de que forma essas relações interferem na efetiva implantação da gestão democrática, fundamental para o devido desenvolvimento dos educandos da sociedade contemporânea. Pretende, ainda, refletir sobre a gestão democrática na escola da rede pública e o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo, trazendo os diversos instrumentos que favorecem esta participação. Este é um estudo exploratório de cunho bibliográfico, com uma abordagem qualitativa por meio de Estudo de Caso em uma escola da rede pública estadual do município de Serra Branca, Paraíba. Os resultados enfatizam a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino e mostram que, embora já tenham acontecido importantes avanços, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática, ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva gestão democrática, condição fundamental para a melhoria da qualidade na educação.

Palavras chave: Gestão Participativa. Comunidade Escolar. Educação.

ABSTRACT

This work analyzes the political and pedagogical issues that permeate the relations of the faculty of Senador José Gaudêncio school, with the managers, to understand how these relations interfere in the effective implementation of democratic management, fundamental for the proper development of students of contemporary society . It also intends to reflect on the democratic management in the school of the public network and the role of the manager in order to guarantee the participation of the school community in the pedagogical, financial and administrative decisions, bringing the various instruments that favor this participation. This is an exploratory bibliographic study, with a qualitative approach by means of a Case Study in a school of the state public network of the municipality of Serra Branca, Paraíba. The results emphasize the importance of democratic management for the quality of teaching and show that, although important advances have already taken place, there is still a need to deepen understanding around the theme, broaden the scope for discussion and join efforts in the fight for effective democratic management, a fundamental condition for improving quality in education.

Keywords: Participatory Management. School Community. Education.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LDBN - Lei de Diretrizes Bases da Educação Nacional

MEC- Ministério da Educação

PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola

PNE - Plano Nacional de Educação

PDDE- Programa Dinheiro Direto na Escola

UNICEF- Fundo das Nações Unidas para a Infância

UE- Unidade Executora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 GESTÃO ESCOLAR: novas concepções e novas práticas.....	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	17
1.2 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA.....	21
1.3 A BUROCRACIA UM SISTEMA MUITO PRESENTE NA ESCOLA.....	23
1.4 O GESTOR DEMOCRÁTICO E LIDERANÇA.....	25
2 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO.....	29
2.1 A GESTÃO PARTICIPATIVA E A AUTONOMIA DA ESCOLA.....	30
2.2 INSTRUMENTOS PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	32
2.2.1 Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).....	33
2.2.2 O Colegiado ou Conselho Escolar.....	34
2.2.3 O Fortalecimento do Conselho Escolar e a capacitação dos conselheiros.....	35
3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES NA ESCOLA ESTUDADA.....	37
3.1 OBSERVANDO A ESCOLA ESTUDADA.....	37
3.2 ENTREVISTANDO A GESTORA DA ESCOLA.....	38
3.3 ENTREVISTANDO A PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR.....	42
3.4 ENTREVISTANDO UMA ALUNA REPRESENTANTE DOS ALUNOS NO CONSELHO ESCOLAR.....	43
3.5 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE.....	53

1 INTRODUÇÃO

As grandiosas transformações econômicas, políticas, sociais e culturais que vem ocorrendo no atual cenário da sociedade brasileira têm refletido no setor educacional, através das reformas nacionais juntamente com iniciativas no âmbito estadual e municipal, em leis e diretrizes que passaram a exigir das escolas um novo posicionamento quanto ao perfil da formação dos educandos. Essas mudanças estão influenciando a alteração das práticas pedagógicas e a forma de gestão das instituições de ensino, pressionando-as a repensarem o seu papel na promoção de uma educação de qualidade que atenda aos anseios da sociedade.

Atualmente, questões sobre a educação pública em nosso país estão sendo evidenciadas na mídia, na vida pública e na vida do cidadão comum, pois se tem reconhecido que a educação escolar é um elemento fundamental no desenvolvimento social, econômico e político, porém percebe-se que o ensino, especialmente aquele que é oferecido pelo setor público, ainda é insatisfatório diante dos padrões internacionais, tanto na sua quantidade quanto na sua qualidade.

Considerando que a escola tem o dever de promover a socialização dos saberes por parte dos alunos, pela ação dos professores, pela ação pedagógica e gestão escolar, a responsabilidade desta é de assegurar além do desenvolvimento das capacidades cognitivas, sociais, culturais, ambientes que prime pela cultura de vivência democrática e participativa nos espaços relacionais dos sujeitos educativos, conforme estabelecido a Constituição de 1988 no seu (artigo 206), igualmente a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - LDBEN Nº 9394/96.

Para tanto se se faz necessário superar as formas tradicionais de organização e gestão escolar, adotando formas alternativas, criativas, de modo que os objetivos sociais e políticos dos atores envolvidos (professores, alunos e comunidade) sejam contemplados com estratégias e projetos compatíveis para o desenvolvimento das funções operativas.

Entende-se que para considerar uma gestão democrática e participativa seja realmente efetivada, ela deve estar preparada para além do conhecimento, das relações sociais escolares e consiga chegar até a sala de aula, no processo de ensino e aprendizagem, Libânio(2004,p.69). Nesse sentido, acredita-se que essa medida não deve provir somente dos processos funcionais do gestor, mais sim de todos aqueles que trabalham e acreditam na melhoria da escola e do processo educativo, comprometidos com as transformações

sociais, ainda centralizada e pouco perceptiva a mudanças, em que o processo de tomada de decisões é determinado pela hierarquia vertical e burocrática da figura do gestor.

O gestor deve ser mediador do projeto educativo nas escolas, na descentralização do poder, com a função de dinamizar e estimular o processo de participação dos sujeitos educativos. Pois apesar desse discurso programático, a gestão escolar na prática, nem sempre ou raramente, é pautada pelo princípio que deva ser gerida por interesses dos que estão envolvidos. O processo como se dá a prática de gestão no interior da escola influi na qualidade do ensino oferecido pela mesma. E assumida uma percepção peculiar de qualidade e de produtividade da escola e é importante considerar as implicações da forma como uma gestão direciona os trabalhos no interior da organização de ensino.

A gestão é fundamental para qualquer organização e a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação. A capacidade de administrar a instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do sujeito aprendiz. O educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade. Ou seja, uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas. Administrar o dia-a-dia das escolas públicas, especialmente aquelas que afetam o Ensino Médio, tornou-se um grande desafio para os gestores. Dificuldades de todo tipo interferem na realização de propostas e/ou tarefas pedagógicas, o que tem levado muitos gestores a desenvolverem um sentimento de perda de tempo, de incompetência, insuficiência e desânimo, uma vez que ainda estamos marcados pela imagem de uma escola ideal, onde educandos dóceis e gratos aos seus professores vão para aprender a ser felizes.

A busca por institucionalizar a democracia e, simultaneamente, aprimorar a eficiência e a qualidade da educação pública tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de administração escolar no Brasil. A participação da comunidade escolar (que inclui professores, pais, educandos e diretor) é parte do esforço em se afastar das tradições corporativas e clientelistas. Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planejado e desenvolvido de forma integrada. O professor também é um gestor e deve ter consciência de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do educando. A busca por uma gestão democrática, com a participação ativa de todos os

atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do educando é uma luta contínua das escolas públicas e um princípio presente na atual Constituição Federal.

O movimento em prol da descentralização e da democratização da administração das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas legislativas. Esse movimento concentra-se em três vertentes básicas da administração escolar: participação da comunidade escolar na escolha dos diretores de escolas das redes públicas; criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa com poder decisório; e controle sobre os recursos financeiros complementares, em nível local. O movimento pela administração democrática da educação reconhece a necessidade de unir essas mudanças estruturais e de procedimentos com o foco no aprimoramento escolar, por meio de um projeto pedagógico.

Essas reformas abrangem um movimento para democratizar a administração escolar e aprimorar a qualidade educacional. O estabelecimento de colegiados ou conselhos escolares, que incluem representantes dos professores, dos funcionários, dos pais e dos educandos, e do diretor da escola, com autoridade deliberativa e poder decisório, têm obtido níveis variados de sucesso. A depender do que for acordado, alguns estudos combinam o processo eleitoral com outros critérios profissionais, tais como: desempenho alcançado em uma prova competitiva, apresentação de um plano escolar e referências sobre o desempenho passado como diretor de escola.

A partir dos contatos que tive na escola pública do município de Serra Branca, durante os estágios curriculares do curso de Licenciatura em Ciências Sociais, pude observar que muitos dos problemas existentes na escola, a exemplo de participação nas tomadas de decisões, partem da dificuldade de desenvolver uma gestão democrática efetiva, devido às complicações existentes nas relações dos gestores com o seu corpo docente. Por isso senti a necessidade de desenvolver uma pesquisa sobre as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações dos professores com os gestores, para entender de que forma essas relações interferem na efetiva implantação da gestão escolar participativa e democrática, fundamental para o devido desenvolvimento dos educandos da sociedade contemporânea.

Para o desenvolvimento da pesquisa, inicialmente foram feitas observações na escola que, fundamentadas teoricamente por autores que trabalham a temática, estudados ao longo da formação, originaram alguns questionamentos e, a partir dos mesmos, organizamos e aplicamos uma entrevista a gestora e um questionário aos docentes da

instituição. Em seguida, de posse dos questionários respondidos, fizemos um levantamento bibliográfico para uma maior apropriação teórica de assuntos relacionados à pesquisa.

A revisão bibliográfica foi realizada por meio de leitura de teóricos que tratam do assunto, dentre os quais se destacam: Arroyo que estuda a educação e suas relações com a sociedade; Bobbio, que trabalha a temática da democracia; Chiavenato, especialista no estudo sobre administração; Libâneo e Lück, que defendem uma gestão participativa na escola pública e Gadotti, abordando a autonomia escolar. Incluí ainda as contribuições de Anísio Teixeira por seus estudos sobre administração escolar.

Com a presente monografia pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos: fazer uma reflexão sobre a gestão da escola pública, numa visão histórica; identificar, por meio de um Estudo de Caso, as contribuições apresentadas pela gestão participativa para a melhoria do desempenho organizacional e funcional da escola, na tomada de decisões e que tem como principal instrumento o planejamento participativo, focando o papel do gestor na construção do coletivo escolar. Este é um estudo exploratório de cunho bibliográfico, com uma abordagem qualitativa por meio de Estudo de Caso em uma escola da rede pública estadual do município de Serra Branca, Paraíba.

A mesma está dividida em três capítulos, sendo que foram embasados na revisão bibliográfica: no primeiro apresento uma contextualização histórica da gestão escolar, a gestão participativa na escola Senador José Gaudêncio e o papel do gestor enquanto líder; no segundo, a organização da escola, a partir da nova concepção de gestão; E no terceiro capítulo é feita uma reflexão acerca dos principais entraves, encontrados no espaço escolar, para a implantação da gestão democrática, com base na análise dos dados levantados junto aos professores e gestores da escola estudada.

Pretende-se com esta monografia demonstrar como o gestor e o professor podem ser aliados para alcançar a finalidade da educação escolar – o desenvolvimento cognitivo e a formação cidadã que permite a real inserção na sociedade consciente dos seus direitos e deveres enquanto cidadãos.

1 GESTÃO ESCOLAR: NOVAS CONCEPÇÕES E NOVAS PRÁTICAS

É relevante compreender como se deu historicamente o processo de reestruturação da gestão escolar. Dessa forma, esse capítulo apresenta o processo de mudança dos modelos tradicionais de administração e a implantação e consolidação, a partir da Constituição Federal de 1988, da gestão democrática.

O capítulo ainda aborda a importância da gestão participativa para a construção de uma escola pública mais justa e de melhor qualidade e o papel do gestor enquanto líder.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Em linhas gerais, caracteriza-se pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Conforme afirma Valérien (1993, p. 15), que o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

A essa exigência estaria vinculada a necessidade de interpenetração da dimensão pedagógica e política, na questão administrativa. Em consequência, os antigos fundamentos de administração educacional tornam-se insuficientes, embora importantes, para orientar o trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão.

A dinâmica intensa da realidade e seus movimentos fazem com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo; as palavras usadas para representá-los deixam de expressar toda a riqueza da nova significação. Daí porque a mudança de denominação de Administração para Gestão Educacional.

Como se observa, a expressão gestão tem sido utilizada, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão e ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos e que

contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. Por conseguinte, não se deve entender o que está ocorrendo como uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino. Revigorar a visão da administração da década de 1970, orientada pela ótica da administração científica (Perel, 1977; Treckel, 1967) seria ineficaz e corresponderia a fazer mera maquiagem modernizadora.

No início dos anos 1980, as Ciências Sociais foram amplamente utilizadas na gestão da administração escolar. Percebe-se neste período que o termo gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passa a ser um tema de extrema importância, principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, impostas pelo governo militar.

Segundo Lück (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Para tanto, o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino (...); gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade. (artigo 206 da Constituição Federal).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394) regulamentou o contido na Constituição Federal, acima citada, e amplia o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares. É

importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania etc.

De acordo com a autora Lück (2000), a escola, ao movimentar-se da administração escolar para a gestão escolar, deixa de garantir a formação competente para que os educandos se tornem cidadãos participativos da sociedade, oferecendo a esses educandos oportunidade para que possam aprender para compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam ou interferem.

O indivíduo passa a ser contemplado na sua totalidade, inclusive a partir de suas interações sociais, e os educadores passam a preocupar-se mais com a responsabilidade social da gestão da educação. Segundo Hengemuhle (2004), a escola deixa de ser repassadora de informações tornando-se estimuladora de inteligência, pois a criança não tem apenas no professor e no espaço escolar o único referencial informativo, mas desde cedo tem acesso a múltiplos meios de informação.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, à sua direção demanda um novo enfoque de organização. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A expressão “gestão educacional”, habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas ideias novas, e sim um novo paradigma, que procura estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Segundo Kosik (1976), a mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretivismo; ora a heteroavaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade.

Consequentemente, trata-se da proposição de um novo conceito de organização educacional. A gestão cabe ressaltar, não se propõe a depreciar a administração, mas sim a superar suas limitações de direcionamento dicotomizado, simplificado e reduzido, e dar-lhe uma nova dimensão, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão da sua complexidade e dinamicidade, pela qual as diferentes dimensões e dinâmicas são utilizadas como forças na construção da realidade e sua superação.

Como resultado, a ótica da gestão não prescinde nem elimina a ótica da administração educacional; Apenas a supera, dando a esta um novo significado, mais amplo e de caráter potencialmente transformador. Daí porque muitas ações tidas estritamente como administrativas permanecem fazendo parte do trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, como: controle de recursos, de tempo etc.

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

Esse conceito implica, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre – e somente à medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho – e à medida que ajam de acordo com essa consciência (KOSIK, 1976). O significado da práxis, subjacente nesse pensamento, constitui a importância de administrar a instituição a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir. Isso porque "o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si" (KOSIK, 1976, p. 18).

Essa tomada de consciência de que a gestão supera a administração resulta do movimento social, associado à democratização das organizações e demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

1.2 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

A literatura sobre a gestão participativa, existente desde 1960, tem início com o reconhecimento de que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa. No final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo o mundo, com ênfase especial para os ingleses e americanos, começaram a prestar maior atenção ao potencial impacto da gestão participativa na eficácia das escolas, como organizações. Ao constatar que não é possível para o diretor solucionar pessoalmente todos os problemas e questões relativas à sua escola, a abordagem participativa enfatiza que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus subordinados. Os diretores baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder e a responsabilidade são delegados para os representantes da comunidade escolar.

Muitos dos estudos sobre eficácia escolar nos países desenvolvidos, particularmente nos Estados Unidos, identificaram algumas características positivamente associadas às escolas eficazes, dentre elas a importância da liderança, da cultura e das estruturas organizacionais.

Na literatura sobre a participação do trabalhador na administração, Greenberg (citado por SILVA, 1986) identificou quatro teorias, dentre os quais se destacam dois dos modelos calcados na psicologia: a teoria administrativa ou modelo cognitivo e a teoria das relações humanas ou modelo afetivo.

A teoria administrativa ou modelo cognitivo sugere que a participação produz um aumento na produtividade ao disponibilizar, para a tomada de decisões estratégicas, informações mais qualificadas provenientes de áreas e níveis organizacionais diferentes.

Já a teoria das relações humanas ou modelo afetivo, em contrapartida, estabelecem que ganhos de produtividade seja o resultado da melhoria da satisfação do trabalhador e da sua motivação. Trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento do empregado, que, conseqüentemente, reduz sua resistência às mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do trabalhador por meio da satisfação de expectativas mais elevadas.

Uma crescente quantidade de informações e pesquisas empíricas indica uma correlação significativa entre a administração participativa, a satisfação do empregado e a produtividade organizacional (FONSECA, 1995). Uma recente análise dessas mudanças revisou um amplo espaço de campos, como também de laboratórios e estudos sobre

administração participativa. Seguindo a sua detalhada análise de dados, os autores concluíram que a “participação provoca um efeito tanto na satisfação como na produtividade” (CHIAVENATO, 1994, p.35).

Essas descobertas estão fundamentadas no campo da psicologia social. Os especialistas nessa área explicam esses resultados por meio de duas perspectivas diferentes, porém, complementares: o modelo cognitivo e o modelo afetivo.

Na prática, esses dois modelos atuam como co-determinantes de um processo inseparável. Energizar os professores e os outros integrantes da comunidade escolar para que abordem assuntos educacionais e organizacionais relevantes traz à tona potencialidades de cada um, até então desconhecidas. Disponibilizar constantemente informações sobre a organização – tais como orçamentos ou atas de algumas reuniões – podem promover a compreensão e o comprometimento com os objetivos mais amplos da organização, por parte daqueles em níveis hierárquicos inferiores (UNICEF, 1994).

Ao sentirem-se parte integrante e responsável pelo bom resultado da sua organização de trabalho os empregados sentirão uma maior abertura para aceitar riscos, inovar e agir corajosamente ao invés de reprimirem suas ideias e sugestões.

Normalmente, quando se percebe um alto grau de profissionalismo em uma escola, três eventos importantes são observados. Em princípio, a existência de mais iniciativa e inovação. Em segundo lugar, uma maior troca de informações e ideias geralmente acontece quando existe um ambiente favorável ao alto nível de troca informal de conhecimentos, de treinamento e apoio entre colegas. Os integrantes de uma equipe aprendem entre eles as habilidades profissionais por meio do compartilhamento de informações e do trabalho conjunto. Em terceiro lugar, passa a existir uma maior responsabilidade. Um bom clima organizacional e profissional estimula um código comum de padrões entre os professores, que reflete em normas de qualidade informalmente impostas.

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Na gestão democrática, a participação de cada sujeito é fundamental e o reconhecimento de suas ideias e sua contribuição deve ser independente do nível hierárquico. Para Delors (2001), a educação tem uma especial responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à gestão escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

Entretanto, essa consciência da gestão participativa não ocorre de forma natural entre todos os grupos da comunidade escolar; ao contrário, é necessário que seja instigada,

estimulada, vivenciada e apreendida por todos. Dessa forma cada um poderá colaborar com o desenvolvimento da escola como um todo, pois se sentiram parte essencial e fundamental na escola. Essa forma de participação da comunidade reforça os interesses coletivos da ação pública e constitui-se em mecanismo político de superação da centralidade de poder instituído nas escolas.

Com base nessa concepção organizativa, a escola pode concretamente adotar um novo conteúdo e uma nova prática de gestão que fundamentalmente valorizam a dimensão participativa. Alguns exemplos de concepções que priorizam a participação estão centrados na co-gestão, na administração colegiada, na democracia participante e na autogestão.

A autogestão, por sua vez, pressupõe que todos os cidadãos se tornem administradores diretos de suas organizações, empresas ou instituições. Seus membros formam um grupo que se autogoverna. “Numa organização de autogestão a coletividade exerce os poderes do governo por meio da ação direta” afirma FONSECA (1994, p. 88). Isso significa um processo político vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria. Porém, a utilização devida das competências e diferentes ideias apresentadas – apesar da expansão das novas tecnologias e do fato de estarmos no século XXI – ainda é uma grande utopia. Na administração eminentemente participativa existe um aspecto determinante crucial: o gerenciamento das pessoas e o desenvolvimento gerencial da instituição.

A gestão escolar democrática torna-se cada vez mais responsável pela imagem da educação pública, à medida que supera a fama de ineficiente e vai perdendo seu caráter protecionista e assistencialista. Para tanto, a escola pública precisa avançar em termos de proposta pedagógica, sabendo o que quer e que caminhos seguir para alcançar seus objetivos, sendo, para tanto, imprescindível que o diretor de escola, juntamente com o corpo docente e a comunidade tenham bem claro a escola que se quer e para quem se quer.

A ideia que se defende é a da responsabilidade compartilhada, ou seja, a educação escolar é uma tarefa social que deve ser desenvolvida pela sociedade. A participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões conscientiza a todos de que são atores da história que se faz no dia-a-dia da escola.

1.3 BUROCRACIA UM SISTEMA MUITO PRESIDENTE NA ESCOLA

Segundo os autores Estrada e Viriato (1979) em seu artigo nomeado “A ESCOLA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA: A Gestão Escolar na perspectiva dos

Direitos Escolares de Cascavel” (sd). Afirmam que a organização burocrática é o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas, sendo apresentada como uma estratégia de administração e de dominação, isto é, para esses autores esse modelo de administração é posta na sociedade como uma tática de administração, porém ela está na sociedade de forma muito dominante, não dando espaço para outros modelos administrativos.

Os autores trazem as principais características da organização burocrática atribuída à burocracia moderna, tomando como base Hegel: 1) Há uma divisão funcional de jurisdição, de acordo com as diferentes atividades; 2) Os ramos divididos são articulados pelo princípio da hierarquia. 3) O cargo é separado do seu ocupante; não há vínculo natural ou necessário entre ambos. 4) Desde que as operações da burocracia tenham sido definidas, os burocratas não precisam ser gênios. Os critérios para entrada no serviço público são conhecimento e prova de habilidade por meio de exames, não por berço ou status. 5) A moderna burocracia tende a mudar o tipo tradicional de estratificação social, porque o talento torna-se o principal critério para recrutamento. É a organização mais apropriada para uma sociedade igualitária. 6) Os burocratas vivem do salário fixado e pago pelo Estado de forma a serem independentes de influências externas. Devem exercer sua autoridade de conformidade com o bem público. 7) As principais vantagens de uma organização burocrática centralizada são a máxima simplificação e eficiência na gestão dos negócios do Estado (HEGEL *apud* ESTRADA; VIRIATO, sd, p.21-22).

Vale ressaltar que os autores Estrada e Viriato apresentam outra característica das burocracias, o caráter impessoal:

A Burocracia é mais plenamente desenvolvida quanto mais se desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais, que escapam ao cálculo. (WEBER *apud* ESTRADA; VIRIATO, (1979) sd, p. 23).

Em outras palavras, é a partir da desumanização da burocracia que ela passa a ser um sistema neutro, isto é, passa a ter um sistema que não é influenciado em momento algum pelo sentimentalismo, por isso, as decisões tomadas nessa organização não resultará em antipatia nem em simpatia, porque não houve favoritismo.

Os autores mencionados anteriormente afirmam que a escola é um âmbito burocratizado, nota-se isso nas ações realizadas por essa instituição, dessa forma eles citam tais ações, como: os exames, os critérios de seleção, o programas, entre outros. Nesse

sentido, Estrada e Viriato (sd, p. 24) trazem uma citação muito interessante de Motta (2004, p.232), a qual tem os seguintes dizeres: “A compulsão burocrática transparece claramente no meio acadêmico”. Logo, essa citação só reforça que o âmbito educativo possui um sistema burocrático.

1.4 O GESTOR DEMOCRÁTICO E LIDERANÇA

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

Liderança é a união entre as competências de comunicação e a transmissão de ideias. São várias as definições e, em cada uma, esconde-se um propósito, um conjunto de valores, uma ideologia. Por exemplo, ao definir a liderança como “o processo de obter obediência de todo um grupo” Maccoby (apud CHIAVENATO, 1985, p. 73) aponta que se encontra embutida nela uma ideia de que cabe ao líder, e só ao líder, tomar decisões; e ainda toda uma forma de administração que supervaloriza a obediência de um liderado e nega o seu potencial criativo, sua motivação pessoal, sua inteligência e comprometimento. Essa é uma das mais autoritárias definições de liderança que se conhece.

Em PROSPECTA/FEA (2010, p.2) encontramos os conceitos de McDavid: “É a capacidade que uma pessoa tem de, com frequência, influenciar ou dirigir o comportamento de outros membros do grupo”; o de Gomes, o qual afirma que “É a habilidade de promover a ação coordenada, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais”; e o de Parreira que acredita ser o “processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceitos pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipe, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar”.

Deve-se observar, segundo Chiavenato (1994), que existe diferença entre as palavras “chefe” e “líder”, muito embora sejam ambas usadas para mostrar a autoridade daquele que comanda. “Chefe” é aquele que dispõe da autoridade formal mediante a investidura em um cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência.

Na prática é quem manda, tendo de alguma forma poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão. Já “Líder” é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e de levá-lo coeso à perseguição e à defesa dos anseios comuns, de manter um bom relacionamento e, além disso, possuir grande identificação com os seus companheiros.

Observa-se a existência de diversos estilos de liderança, quais sejam: liderança autocrática – baseia-se na força direta ou em alguma forma de coação, sendo o medo o principal componente que mantém o controle dos liderados. “O líder autocrata domina pela fraqueza de seus subordinados e não pelas suas qualidades ou pelo aparente poder de que dispõe” (CHIAVENATO, 1994, p.151). Esse tipo de líder está focado apenas na execução da tarefa, desconsidera a opinião dos seus liderados, impõe sua vontade, centraliza todas as decisões. Quando o grupo não tem opinião e/ou está indiferente às atividades da instituição, esse tipo de líder favorece o andamento das atividades, porém ele não é bem visto, pois provoca certo temor entre os liderados para que suas decisões sejam seguidas.

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

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

Existe também o líder liberal ou ‘laissez-faire’. Aqui a política é dar ‘carta branca’ deixando os liderados à vontade, tomando suas próprias decisões e ficando livres para agirem por conta própria. O papel do líder nesse caso é o de dar as informações que julga necessárias para que o grupo trabalhe.

É importante salientar que não deve existir líder com um estilo único, mas sim líderes que, em situações específicas, adotem um determinado estilo para atingir o objetivo que deseja. Os estilos devem variar de acordo com a motivação da equipe e o momento em que essa se encontra.

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

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

A organização do trabalho na escola passa pela atuação dos professores na vida da escola, não só no que diz respeito ao seu fazer na sala de aula, mas caminhando para a participação efetiva nas decisões administrativo-pedagógicas que são tomadas no interior da comunidade escolar. Dessa forma, a gestão deve ser democrática, dando uma especial atenção à prática pedagógica desenvolvida pelos professores que une a instituição escolar à sociedade, uma vez que a dimensão pedagógica é uma das atribuições do gestor, a qual se encontra embasada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Arts. 3º VIII, 12, 13,14 e 15.

Ora, ao reconhecer a finalidade pedagógica da sua ação administrativa o gestor escolar percebe que a aprendizagem dos seus alunos é o ponto de partida e de chegada da sua ação, como afirma Silva Junior (1994):

A educação está no ponto de partida e no ponto de chegada da ação administrativa. No ponto de chegada, sob a forma de intervenção pedagógica na “práxis” com o auxílio da administração. No ponto de partida, sob a forma de subsidio teórico que respalda a ação administrativa a ser elaborada. Em sentido estrito, a administração é sempre da “educação”, que lhe determina o substrato teórico e a direção da prática. (SILVA JUNIOR, 1994, p.87-84)

Na dimensão pedagógica cabe comentar a utilização de um dos instrumentos de gestão com abrangência direta sob o cotidiano das unidades escolares: o Plano de Gestão. Esse deverá propor ações para a execução da proposta pedagógica da escola em um determinado período letivo, sendo suas principais características a atualização dinâmica e a flexibilidade.

Esse Plano deve ser visto como um instrumento operacional das medidas previstas de forma genérica no regimento escolar e deverá oferecer um processo sistematizado da

proposta pedagógica da unidade escolar refletida na flexibilidade e dinamismo. Importante salientar que a proposta pedagógica – o Projeto Político Pedagógico – da escola deve ser construído por toda a equipe docente e revisto anualmente para serem feitos os ajustes necessários à realidade da escola.

Para Lück (1997) o planejamento colaborativo e o relacionamento entre professores são aspectos importantes, encontrados nas escolas eficazes, uma vez que promovem o senso de unidade e propósito no ambiente escolar, favorecendo um maior comprometimento entre os docentes para o desenvolvimento da aprendizagem dos educandos, ocasionando, conseqüentemente, o crescimento mensurável nos resultados e comprometimento dos educandos, em um “efeito dominó”.

Pelo exposto podemos perceber que o papel do gestor da escola pública mudou e exige do mesmo uma constante reflexão sobre a sua prática. Dele é exigido cada vez mais a participação e o envolvimento nas ações da escola, articulando e integrando os seus diversos setores, para alcançar o aspecto essencial da gestão: a finalidade pedagógica. O gestor precisa ser não apenas o “chefe”, mas liderar a sua equipe com cumplicidade.

2 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA E NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO

As políticas públicas educacionais traçadas na atualidade têm enfatizado a necessidade de aumento do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade de ensino oferecida, bem como a busca de garantias de acesso e permanência dos alunos nas escolas da rede pública e a democratização da gestão escolar. Esses fatores implicam uma nova forma de pensar e fazer escola, uma vez que essa exerce uma grande influência na formação do sujeito e na sua relação com a sociedade na qual está inserido.

Assim sendo, a escola tem recebido um chamado para rever a sua organização, sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir o seu papel na sociedade; papel que não se limita apenas ao ensinar os conteúdos curriculares básicos, mas a oferecer instrumentos críticos para o educando compreender as relações sociais. Faz-se necessário que a escola seja pautada em valores e princípios que propiciem ao educando a sua real participação na sociedade, conscientes que esta é feita por eles.

Considerar o aluno como foco de sua atuação implica transformações na maneira como a escola é gerida. Essa deve transformar-se em organização preocupada com a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, com a gestão, com o ambiente escolar, com os recursos humanos e com o envolvimento dos pais e da comunidade.

A escola atual deve questionar o seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura. Nessa sociedade cresce a reivindicação pela participação e autonomia contra toda forma de uniformização e o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua etc.

A autonomia da unidade escolar tem sido defendida por educadores como condição necessária para a melhoria do ensino e, mesmo, para que haja verdadeira educação.

Esse capítulo aborda a importância da autonomia e da participação na implantação da gestão democrática apresentando alguns dos mecanismos fundamentais, nas práticas organizacionais, para a constituição de escolas voltadas para a qualidade de ensino e a democratização do sistema escolar.

2.1. A GESTÃO PARTICIPATIVA E A AUTONOMIA DA ESCOLA

Embora não haja uma única maneira de implantar um sistema de gestão participativa, é possível identificar alguns princípios, valores e prioridades, na construção efetiva dessa gestão. Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. Libâneo (2004, p.79).

Para o autor, o conceito de participação fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de a sua própria conduzirem vida. A autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma, um modelo de gestão democráticoparticipativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. Na filosofia a autonomia é concebida como a faculdade que uma pessoa ou uma organização tem de autogovernar-se, ou seja, de funcionar regida por suas próprias regras. Gadotti (2001, p.47), afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria.

Por esse motivo, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas constante intercâmbio com a sociedade. A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico e representa tomada de decisão sobre seus objetivos e sua forma de organização, possibilitando uma relativa independência do poder central para traçar seu próprio caminho, com a participação dos professores, alunos, funcionários, pais e da comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da mesma.

O Projeto Político Pedagógico é o instrumento que orienta e possibilita operacionalizar a autonomia na escola e está diretamente ligado à autonomia da escola. Com a autonomia, as relações devem ser marcadas pelos princípios de responsabilidade partilhada e subsidiaridade, tendo sempre por finalidade a educação de qualidade, reforçando o elo entre cidadão e escola como instituição pública e assegurando à comunidade a transparência, o acesso à informação e o direito de avaliação.

A gestão escolar fundamentada em princípios de autonomia, participação e democracia está presente na Constituição Federal do Brasil de 1988, a qual aponta para a necessidade de uma gestão com a participação da comunidade escolar:

O Art. 206; inciso IV garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma “que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano”

Contudo, nenhuma escola, como qualquer organização social, é absolutamente autônoma. Todas são dependentes de uma legislação específica. Mesmo o ensino da rede privada, conforme estabelece o Artigo 209 da Constituição Federal de 1988, está condicionado ao cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação da sua qualidade pelo Poder Público. A escola pública tem a sua autonomia demarcada e caracterizada pelo respeito às proposições legais nacionais, estaduais e municipais, assim como pelas normas, regulamentos, resoluções e planos globais de gestão do sistema de ensino ao qual pertence.

O ensino público no Brasil está regulamentado pela Seção I – Da Educação – Capítulo III da Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Emendas Constitucionais nº 11/96 e 14/96, pelas Resoluções do Conselho Nacional de Educação e pela Lei nº 9425/96, no seu Artigo 15: “Os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público dos Estados”.

Assim, os estados e municípios, com base nessa legislação federal, ajustam os seus respectivos sistemas, promulgando legislação específica e definindo as políticas públicas da educação. Nessa perspectiva, autonomia não representa um direito de agir com liberdade absoluta. A autonomia da gestão escolar da rede pública realiza-se em três importantes áreas de atuação da escola: pedagógica, administrativa e financeira.

A autonomia pedagógica está garantida na possibilidade de cada unidade formular e implementar sua Proposta Político Pedagógica, em conformidade com as políticas vigentes e as normas do sistema de ensino aplicáveis. Já a autonomia administrativa está assegurada pela eleição dos Gestores Escolares, constituição dos Conselhos Escolares, organizações associativas de pais e de alunos, e pela formulação, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, do Regimento Escolar, do

Plano de Gestão da Escola e Avaliação de Desempenho dos Servidores, nos termos da legislação em vigor.

A autonomia financeira está afirmada pela administração dos recursos financeiros nela alocados, em consonância com a legislação vigente, tais como o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Portanto, a autonomia na escola é relativa e não absoluta; não pode ser interpretada como soberania da escola para decidir e fazer o que quiser. Representa uma divisão de responsabilidades entre os sistemas de ensino e as escolas. No que diz respeito aos resultados acadêmicos alcançados, à transparência e à prestação de contas dos recursos públicos aplicados na educação.

Por fim, vale sempre lembrar, que autonomia é um processo de conquista e não de delegação. Conquista-se a autonomia com competência, por meio da interação da comunidade escolar, gestores, alunos, funcionários, pais, entorno da escola e em uma gestão participativa e democrática.

2.2 INSTRUMENTOS PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa passa pela democratização e natureza social da escola, não se limitando apenas aos processos transparentes e democráticos concernentes à função administrativa, liga-se, porém, a um processo mais amplo de extensão da cidadania social - a cidadania educacional. Nesse sentido, o pressuposto democrático da escola está ligado à sua função social. Nessa perspectiva a administração democrática tem funções exógena e endógena.

A primeira está ligada à função social da escola, que é a de democratizar o conhecimento produzido e socializado por ela. A segunda refere-se à forma de organização interna da escola, ou seja, a forma como é administrada. Atualmente existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu novo papel social, tais como: Elaboração e implantação do projeto Político Pedagógico da escola; Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), criação do Conselho ou Colegiado Escolar e de organizações associativas da Escola como representantes de turma e Grêmios Estudantil.

É importante salientar, porém, que a existência dos mesmos não implica necessariamente na participação ativa dos mesmos, portanto é importante que o gestor fique atento a esse aspecto, solicitando a participação, realizando reuniões com cada

segmento para os deixarem cientes do que está ocorrendo na escola e solicitando sugestões e a colaboração para alcançar a qualidade do ensino.

A seguir vejamos como funcionam os mecanismos citados.

2.2.1 Implantação do plano de desenvolvimento da escola (PDE)

Considerar o aluno como foco de sua atuação implica mudanças na maneira como a escola é gerenciada; O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) surgiu com a proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade, aprovação e permanência na escola, transformando-se no primeiro passo que sinaliza que a escola deixou de ser burocrática, passando a ser dinâmica e comprometida com o desenvolvimento dos seus estudantes, e está a serviço dos pais e da comunidade, disposta a prestar contas de sua atuação.

Mais ainda: a escola que constrói e implanta seu PDE busca uma identidade própria. Assim, O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE-Escola constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. (BRASIL, 2011, p.01)

Dito isso, percebe-se que o sucesso do PDE depende da liderança, uma vez que é ela, a liderança, preferencialmente o gestor, quem irá conduzir o processo de elaboração e implantação do mesmo com compromisso e dando o suporte necessário para atingir cada etapa. O PDE pode ser definido como documento central do trabalho da escola que supõe um elevado grau de participação e consenso na sua elaboração e que os seus participantes assumam compromissos para ajudar na sua implementação.

Deve ser construído em comum acordo com a comunidade escolar, para que todos possam refletir sobre as dificuldades que a escola passa e contribuir com idéias para superá-las. Essa participação na sua construção irá promover o sentimento de compromisso em todos no momento de sua implantação. Assim os professores, funcionários, pais e alunos, devem estar envolvidos no processo, participando ativamente em todas as fases do planejamento.

Por meio do PDE a comunidade escolar irá analisar o desempenho da escola no passado, suas relações internas e externas, sua missão e valores e condições de

funcionamento para, em seguida, projetar o seu futuro: onde deseja chegar, que metas deseja alcançar. Para atingir estas metas precisa definir as estratégias que pretende utilizar e quem irá se envolver em cada etapa.

Sobre estratégia Maximiniano (2006, p. 329) a define como sendo “a seleção dos meios para realizar objetivos”. Conforme assinala Romão (1997) ao planejar o gestor está encarando os problemas da escola e do sistema educacional de uma forma complexa, compreendendo as relações institucionais, interpessoais e profissionais bem como estará refletindo sobre os diferentes atores que interferem em sua administração.

Assim, o PDE é uma ferramenta que o gestor escolar deve utilizar para planejar, de forma estratégica as atividades escolares, cuja finalidade é a garantia de um processo de gestão mais eficaz e de acordo com as exigências da sociedade.

2.2.2 O colegiado ou conselho escolar

O Colegiado ou Conselho Escolar representa uma nova fase na vida da escola pública, visto que atua em conjunto com a direção da escola ajudando no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. Seus membros participam como corresponsáveis na tarefa da educação.

O Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação democrática, dentre os quais informa da importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo.

Legalmente ainda conta com a Lei nº 10.172/01 -- Plano Nacional de Educação – a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas escola. É competência do Conselho Escolar na sua função deliberativa: Participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da Proposta Pedagógica, do Regimento Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola; Avaliar os resultados alcançados no processo ensino-aprendizagem e sugerir soluções para a sua melhoria; Implementar as diretrizes educacionais emanadas da Secretaria da Educação do Município a qual está subordinado; Encaminhar ao Conselho Fiscal as prestações de contas dos recursos alocados à escola; Convocar assembleias gerais com o fim de constituir a Comissão Eleitoral Escolar, para coordenar as eleições de Diretor e Vice Diretor da U.E.; Elaborar plano de aplicação específico para cada recurso financeiro alocado à escola, responsabilizando-se pela execução e acompanhamento, bem como pela

prestação de contas à Secretaria da Educação; Emitir relatórios anuais do desempenho acadêmico dos alunos e da U.E; Acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo, pronunciando-se a respeito; Acompanhar o Censo Escolar.

Já o Conselho Fiscal é o responsável por controlar e fiscalizar no âmbito interno da Unidade Executora, sendo sua atribuição: Fiscalizar as ações e a movimentação financeira; Examinar e aprovar a programação anual, o relatório e as prestações de contas.

Nessa perspectiva, o conselho é um órgão colegiado e democrático, constituído por integrantes da escola e usuário, sendo considerado o elo de comunicação entre a escola e a comunidade, cabendo-lhe exercer as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras das questões pedagógicas, administrativas e financeiras; sua função básica é democratizar na escola as relações de poder.

Portanto, a participação dos conselheiros nas decisões importantes tomadas pela escola passa a ser vista como um dos principais mecanismos para a promoção da gestão democrática na escola. Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar Werle (2003) afirma que:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE, 2003, p.102)

Entretanto, a simples participação não é suficiente para assegurar a prática da gestão democrática. É necessário que os membros do Conselho tenham consciência que participar das decisões de forma democrática implica compreender as necessidades coletivas, evitando pautar as ações por interesses individuais e imediatistas, de pessoas ou de grupos.

2.2.3 O fortalecimento do conselho escolar e a capacitação dos conselhos

De acordo com o Ministério da Educação, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares tem por finalidade promover a implantação do Conselho, através da preparação de material didático dessa área, como também a formação continuada, de modo presencial ou à distância, para os interessados, tais como: técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de educação e para conselheiros escolares.

Conforme o Ministério da Educação, a capacitação dos Conselheiros e de outros profissionais da educação como os técnicos e dirigentes das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação são promovidas ações de formação, como por exemplo:

“Oficinas de Elaboração de Projetos para Implantação e Fortalecimento de Conselhos Escolares, Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares, e finalizando é oferecido o Curso de Formação para Conselheiros Escolares (nova modalidade)”, todos esses cursos têm o objetivo de capacitar esses profissionais, fazendo com que eles possam dessa forma contribuir da melhor maneira possível na qualidade da instituição, frisando que esses cursos possuem metodologias de educação não só à distância, mas presencial.

Logo, o Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares expande a participação das comunidades tanto local quanto escolar na gestão da escola; dá apoio na implantação e no fortalecimento do Conselho Escolar; Agencia juntamente com os sistemas de ensino ações para capacitação dos conselheiros; apoia os conselhos escolares na criação de projeto educacional realizado coletivamente de acordo com o processo democrático da sociedade; promove o monitoramento e avaliação nas escolas garantindo qualidade da educação, enfim esses são alguns dos objetivos gerais que compõem esse programa.

3 ANÁLISE DA ESCOLA ESTUDADA

Esse capítulo analisa a relação do gestor e o corpo docente, de uma escola pública estadual do Estado da Paraíba, a partir do estudado sobre gestão democrática e sobre o papel do gestor nessa nova concepção de gestão.

Para o desenvolvimento desse estudo, foi realizada uma pesquisa com característica essencialmente qualitativa utilizando o método Estudo de Caso em que se analisa profundamente e tem características como: visa à descoberta, enfatiza a interpretação em contexto, busca retratar a realidade de forma completa e profunda, usa uma variedade de fontes de informação, revela experiências de vida e permite generalizações naturalísticas, procura representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social, utiliza uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Os instrumentos utilizados foram entrevista semi-estruturada, um questionário e a observação. A elaboração do questionário resultou das observações na escola e dos estudos, sobre a temática, desenvolvidos no processo de formação. O questionário foi entregue a 22 professores da instituição, com um retorno positivo de 15 professores.

Essa análise é proveniente das informações coletadas e devidamente fundamentadas pela bibliografia sobre a temática. Inicialmente apresentaremos uma análise da entrevista com a diretora da escola, com a presidente do conselho escolar, e com uma aluna representante dos alunos e em seguida a análise dos questionários aplicados aos professores da instituição.

3.1 OBSERVANDO A ESCOLA ESTUDADA

A escola Estadual Senador José Gaudêncio está situada no centro, na cidade de Serra Branca, Paraíba. É uma escola de rede pública estadual, sua missão é garantir a formação do cidadão num ambiente inovador onde as parcerias somadas ao respeito mútuo e dedicação ao trabalho garantem a realização e sucesso individuais dos seus alunos.

A escola fica localizada na Rua Boa Ventura Cavalcanti Neto, nº 79, onde se encontra de fácil acesso à escola, possui boa iluminação pública, sendo que o serviço de segurança ainda é bastante deficiente, pois não possui posto policial, a escola conta apenas

com câmeras de segurança e vigilante, também não conta com o serviço de posto de saúde, a área de lazer que é mais utilizada pelos alunos é o pátio da escola.

Essa é a única escola na cidade que trabalha com o nível do ensino médio, e com a Educação de Jovens e Adultos. Possui 469 alunos distribuídos nos três turnos. Conta com 22 professores distribuídos nos três turnos, em que todos possuem formação no magistério e no nível superior, alguns com especialização e mestrado.

A instituição possui uma diretora, que é Terezinha de Araújo Almeida, dois vice diretores que é Norma Sueli Gomes Trajano e José Valmir Pinto. Também é formada pela uma equipe pedagógica, equipe de secretariado, funcionários de serviços gerais, inspetores de alunos, porteiro, e equipe de apoio, onde totalizam 23 funcionários, na qual se dedicam o possível para manter a escola de forma organizada para um bem estar de todos.

A escola encontra-se em um bom estado de conservação, onde se percebe o cuidado com a aparência da mesma, pois o ambiente é limpo e as cadeiras, mesas, quadros, paredes, banheiros e a área de lazer são bem conservados. também dispõe de biblioteca, sala de música, sala de vídeo, laboratório de robótica, laboratório de informática, laboratório de matemática, sala da secretaria, sala do grêmio, sala para os professores, a sala da administração que também serve para as reuniões. Esta é ventilada, e é nela que estão os livros ao quais as professoras se utilizam para realizarem seus planejamentos. A mesma conta recursos tecnológicos elétrico-eletrônicos disponibilizados aos professores e alunos.

3.2 ENTREVISTANDO A GESTORA DA ESCOLA

A escola, como unidade social, é um organismo vivo e dinâmico, e como tal deve ser entendida. Assim, ao caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nela interfere, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. E é a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder.

Nesse contexto se fez necessário uma entrevista com a gestora da escola estudada, a senhora Terezinha Almeida, na qual esteve como docente na referida escola por cerca de vinte e cinco anos lecionando a disciplina de História, como também esteve durante oito anos na presidência do Conselho da Escola.

No ano de 2011 se surpreendeu com o convite para exercer o cargo de diretora da escola senador José Gaudêncio. De início pensou bem, como poderia gerenciar uma escola, mas por já ter participado da presidência do Conselho, então já teria uma experiência, levou a proposta a sua família que os apoiaram, então aceitou a proposta, impondo que não

aceitaria coisas que achava erradas, para que não tivesse complicações posteriores na escola.

A diretora ressalta também que de início foi difícil, pois alguns funcionários da instituição não eram acostumados com uma gestão participativa e democrática, onde as decisões não seriam apenas da diretora mais de todo o corpo escolar.

Surge uma inquietação na pesquisa quando a diretora fala que recebeu um convite, pois para a escola ser democrática ela teria que ter sido escolhida por uma votação, onde de forma democrática e participativa toda a escola teria lhe escolhido, e ao contrário foi convidada.

Para tal se fez necessária uma mudança não apenas da práxis pedagógica, mas também, e principalmente da gestão, tendo como referencia as relações que se estabelecem entre escola, cultura, cidadania e democracia. A escola não pode incentivar uma postura democrática se os seus integrantes não agem dessa forma.

[...] Diante dessas mudanças que a educação vem passando, a maioria dos funcionários já absorveram essas mudanças e põem em prática, e isso vai melhorando e ajudando a escola a cumprir o seu papel de hoje, de uma educação que não é mais aquela educação de ditar regras, onde você fica aí calado e quieto que eu sei tudo e você não sabe nada, e foi um desafio pra direção também todas essas mudanças. (entrevista com Terezinha Almeida)

Girling e Keith (1996), afirmam que “o sucesso da escola pode ser impulsionado através da prática de uma administração participativa, voltada para objetivos claros, definidos coletivamente pela comunidade escolar”, o que ocasiona uma relação positiva, entre gestão participativa e a elevação da autoestima das comunidades escolar e local.

É através da gestão participativa que os profissionais da educação podem se envolver com o planejamento e a tomada de decisões na prática diária, aumentando, desta forma, o foco na escola e no aluno e a probabilidade de sucesso de ambos. Esta prática, contudo, leva à necessidade de programas que envolvam a comunidade escolar e local, a partir de momentos que possibilitem o diálogo e a reflexão.

Nas perguntas feitas a diretora, se destacava a seguinte: se os professores tinha uma participação ativa nas decisões administrativas da escola, Frisou que:

[...] sim, porque não se consegue administrar sozinho uma escola, e sim em conjunto de forma democrática, eu levo a ideia ao planejamento com intuito de instigar o pensamento e buscar novas ideias dos professores, para coloca-las em prática.(entrevista com Terezinha Almeida)

Nota-se que a escola conta com uma boa participação dos professores, tanto nos planejamentos, como também nas decisões da escola, através de um representante no conselho escolar. Esse representante é escolhido pelo corpo docente para representa-los, aonde este vai levar suas críticas, reclamações, ideias, e elogios às reuniões.

Para isso é necessário que os gestores realizem esforços no sentido de acompanhar os fenômenos de aceleração de mudanças, e tornarem mais eficazes através da valorização do desempenho humano. O gestor é cada vez mais imbuído da necessidade de levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

Nesse contexto a gestora aborda que tenta conduzir a escola de forma participativa e democrática para que haja um bom resultado, pois é através da gestão participativa que os profissionais da educação podem se envolver com o planejamento e a tomada de decisões na prática diária, aumentando, desta forma, o foco na escola e no aluno e a probabilidade de sucesso de ambos. Esta prática, contudo, leva à necessidade de programas que envolvam a comunidade escolar e local, a partir de momentos que possibilitem o diálogo e a reflexão. Para isso a direção direciona os professores a sentirem livres a expor suas ideias e opiniões, como também apresentarem seus projetos na escola.

Assim, a escola que melhor atende os anseios da sociedade brasileira, está centrada em três dos pilares básicos que compõem o novo panorama da escola participativa, democrática e transparente, quais sejam: administrativo, pedagógico e relacional, todos abertos à avaliação interna, da escola e do sistema de ensino, e externa, da comunidade e que está respaldada na Lei de Diretrizes e Bases n.º 9394/96, que aborda a questão da “gestão democrática do ensino público”, nos seus artigos 14 e 15:

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

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira,

observadas as normas gerais do direito financeiro público (LDB n.º 9394/96).

Segundo Casassus (1995), a descentralização aumenta a probabilidade de haver uma maior participação dos envolvidos no processo educativo e uma maior eficácia na prática educativa devido a um maior controle social, aumentando a responsabilidade da equipe escolar. Neste contexto, o diretor escolar deve transformar-se em um motivador, incentivador e catalisador de ações que liguem a escola a outras escolas e à comunidade.

Outro questionamento a diretora foi se ela avaliava-se como uma líder da escola, ela pontuou:

[...] olhe a minha visão na definição de líder é bem complicada, eu me considero assim em alguns momentos e situações sim em outras não, eu me classifico mais como uma orientadora de que uma líder, porque o líder na minha visão ele é nato e para ser uma líder teria que agradar, e para a maioria das pessoas que não pensam no colegiado e só em si próprio, daí a dificuldade de ser um líder, agora se pensassem no todo, aí seria mais fácil de surgir e conversar e conseguir bons resultados. (entrevista de Terezinha Almeida)

Vale ressaltar a crença de que a liderança é a força subjacente às organizações de sucesso e que, para criar organizações vitais e viáveis, é necessário à liderança ajudar as organizações a desenvolver uma nova visão e direcionar as mudanças para atingir essa visão. É importante frisar que o líder deve ser aquele que incentiva e lança as pessoas à ação, procurando converter esses seguidores em novos líderes e torná-los capaz de enfrentar mudanças. No que concerne ao ambiente escolar o gestor eficaz é aquele que procura atender os subordinados (corpo docente e administrativo), os objetivos da escola (formação dos educandos), criando um ambiente produtivo e acolhedor. Ao exercer uma liderança mais diretiva e estruturada, o gestor escolar deixará claro o que espera do grupo sem ser rígido e inflexível.

Dele é exigido cada vez mais a participação e o envolvimento nas ações da escola, articulando e integrando os seus diversos setores, para alcançar o aspecto essencial da gestão: a finalidade pedagógica. O gestor precisa ser não apenas o “chefe”, mas liderar a sua equipe com cumplicidade.

Portanto, a atuação da gestora da escola, vista na perspectiva democrática, precisa ser trabalhada da forma de liderança permitindo que a equipe escolar se sinta responsável pela escola como um todo e comprometida com o seu objetivo maior a formação do aluno.

Desta forma, a gestora passa a reconhecer e ser reconhecido na necessidade de transformar a escola em um espaço de convivência democrática e de exercício da cidadania.

3.3 ENTREVISTANDO A PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR

No Brasil, embora existam muitas pesquisas sobre a atuação dos Conselhos Escolares e o próprio Ministério da Educação tenha lançado o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, este ainda é um assunto que requer uma melhor análise, uma vez que deve haver uma relação direta entre teoria e prática. Além disso, convém ressaltar que cada conselho apresenta suas peculiaridades, o que pode diferenciar um de outro, em termos de atuação. Partindo deste pressuposto, verificou-se a necessidade de entrevistar a presidente do conselho escolar da Escola Senador José Gaudêncio, a fim de verificarmos em quais aspectos este conselho está assumindo as competências que os sistemas de legislação e normas de ensino lhes conferem e se sua prática de atuação condiz com a realidade teórica, sobretudo, àquela expressa nos documentos oficiais.

Em entrevista com a presidente do conselho escolar Maria Simone Calixto, que representa os docentes da instituição, na qual foi eleita por dois mandatos consecutivos, por meio de uma votação para a presidência do conselho escolar e que atuou por quatro anos, vindo a ser substituída recentemente pela professora Euda Oliveira. Diante a pesquisa, participei de uma reunião do conselho escolar onde Simone ainda estava na presidência, por isso a escolha de entrevista-la e em relato as perguntas, quando perguntava se todos os integrantes do conselho participavam das reuniões, ela frisou que a participação dos integrantes do conselho escolar é muito boa, até porque, os mesmos são informados com antecedência das reuniões, para que der tempo de todos se programarem para tal.

Perguntei também se o conselho tem total participação nos processos de decisões da escola, ela afirma que:

[...] dizer que em todos os processos estaria mentindo, pois por algumas vezes aconteceram imprevistos e que precisaria ser resolvidos imediatamente e que não daria tempo chegar a ser discutido em reunião, então eu como presidente e dona Terezinha Almeida como diretora resolvemos, sem que os outros tivesse dado suas opiniões, mais posteriormente sentamos e tratamos do assunto em reunião com todos os outros membros, e foi aceite por todos, mais essa não é uma prática existente na escola, isso é uma exceção.(entrevista com Simone Calixto, presidente do conselho escolar).

Tendo em vista que o conselho é um órgão colegiado e democrático, onde é um elo entre a escola e a comunidade, cabendo-lhe exercer as funções deliberativas, consecutivas

e fiscalizadora das questões financeiras, administrativas e pedagógicas, sua função básica é democratizar as relações de poder. Nessa perspectiva procurei saber como se dava as relações de poder da escola? Para tal, frisou:

[...] A escola conta com os representantes de cada categoria do conselho, levando em considerações os anseios e as necessidades da maioria, na tomada de decisões. São democráticos e ouvem todos, além de compartilhar as dificuldades em busca de resolver o problema, sempre há uma troca de ideias. (entrevista com Simone Calixto, presidente do conselho escolar).

Na participação da reunião do conselho escolar, pôde perceber a falta de alguns membros, como os representantes de pais, da sociedade, e até mesmo o atraso de alguns representantes, que ao chegar a reunião já teria começado, na oportunidade os alunos faziam suas colocações, a diretora apresentava soluções e também apresentou as despesas que seria obrigação da presidente que chegou atrasada. Ao observar como cientista social pôde perceber que todos os membros falam que a gestão e conselho escolar são democráticos e participativos, porem observei que, muitos não conseguem se dá conta que ainda existe um autoritarismo, onde um dita as regras e todos acolhem, pois quando a diretora falava todos ouviam e concordavam sem que nada fosse questionado.

Toda escola deve se configurar como um ambiente que propicie condições de igualdade de participação a todos, propiciando meios e oportunidades para que concretize a gestão democrática. Nesse contexto, viver e a agir em cooperação implica romper com as relações de poder e autoritarismo características da escola tradicional, favorecendo o desabrochar de relações mais democráticas entre todos os envolvidos.

A atuação do conselho na escola, é fundamental para pensar junto à direção, como proporcionar uma melhor aplicação dos recursos financeiros, mediante os anseios de cada categoria representada nas reuniões, além de apoiar a parte administrativa e pedagógica, tendo-lhes muitas atribuições e conhecimentos sobre a escola.

3.4 ENTREVISTANDO UMA ALUNA REPRESENTANTE DOS ALUNOS DO CONSELHO ESCOLAR

O Conselho Escolar surge como ferramenta à participação da comunidade escolar nas atividades de manutenção das escolas públicas enquanto espaços de aprendizagem significativa e de democratização das relações institucionais. Essa perspectiva democrática, amparada em diversos dispositivos legais, propõe que a gestão do bem público seja feita por todos aqueles que compõem a comunidade escolar e local.

Neste sentido, o Conselho Escolar tornou-se uma estratégia de gestão participativa com a função de contribuir para que a escola cumpra a sua função social, que é educar, construindo cidadãos conscientes e participativos, tornando-se um dos principais instrumentos para que as escolas tenham uma Gestão Democrática.

Nessa perspectiva se fez necessário para um estudo mais aprofundado sobre a escola Senador José Gaudêncio, uma entrevista com uma das representantes dos alunos no conselho escolar, no intuito de identificar se os alunos tem total participação nesse órgão.

Foi entrevistada a aluna Maria Rita, que estuda no 2º ano da manhã, na qual relatou que foi convidada pela gestora da escola Terezinha Almeida, a ser a representante dos alunos no conselho escolar, que analisou a proposta, e aceitou porque percebeu a extrema relevância do estudante no conselho escolar, haja vista que esse representante seria o aponte entre o aluno e a escola, bem como poderia apresentar as propostas, reivindicações e as necessidades que os alunos sentem.

Perguntei se existia uma boa participação dos alunos no processo de decisões da escola através do conselho, a aluna informou que:

[...] existe uma boa participação sim, tanto minha que represento o turno da manhã, como o da tarde e o da noite, nós três sempre apresentamos as reivindicações dos alunos, e a direção tenta resolver junto aos demais membros do conselho. (entrevista de Maria Rita, representante dos alunos).

Procurei identificar também se a direção deixa o conselho à vontade para as decisões ou se interfere, ela mencionou que:

[...] A direção não interfere nas decisões, é um trabalho em conjunto no qual tentam chegar a uma solução em que seja boa para todos, e não há nenhuma interferência, é trabalhado de forma bem democrática, onde todos expõem as opiniões. (entrevista de Maria Rita, representante dos alunos).

Na visão da aluna a direção está atendendo aos anseios dos alunos, e da comunidade e não necessita de mudanças, pois sempre que é reivindicada alguma coisa em reunião do conselho, a gestão faz o possível para corrigi-los e ajuda-los. Porém, a aluna acredite que a

gestão é democrática, alguns pontos da sua fala determinam que não, ao caso de ser escolhida pela direção, ao invés de uma votação onde todos os alunos do turno da manhã lhe escolhessem para representa-los.

3.5 ANÁLISE DOS QUESTIONARIOS APLICADOS AOS PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO.

A pesquisa foi realizada com professores da instituição a fim de ter uma reflexão acerca dos principais entraves, encontrados no espaço escolar, para a implantação da gestão democrática, com base na análise dos dados levantados junto aos professores e gestores da escola estudada.

A escola conta com 22 docentes, na qual teve um retorno positivo de apenas 15 questionários devidamente respondidos, a aplicação dos questionários foi no dia 07 de agosto de 2017, onde os docentes levaram para casa e com uma semana seguinte fui recolher já que os mesmos estariam na escola pois era dia de planejamento na escola.

Quanto à formação todos possuem nível superior e sendo que sete já possuem especialização e três mestrados. Todos trabalham com carga horária de 40 horas e oito trabalham em escolas diferentes.

No que tange às relações com os gestores da instituição, os professores responderam que confiam na formação dos gestores e afirmam que os mesmos são tecnicamente preparados para o cargo e que desenvolvem, periodicamente, projetos com a participação dos professores interessados.

A postura da gestora é democrática e os professores se sentem livres para expor suas opiniões e ideias. No entanto, eles ressaltaram que há uma boa participação dos professores nas atividades pedagógicas, segundo informam que todos os aspectos administrativos são contemplados.

Os conflitos que ocorrem são derivados das divergências de ideias e propostas, que quando acontece de não serem acordados, resultam em diferenças e um pouco de intolerância, mais sempre são resolvidos. Nesses momentos, eles solicitam uma postura mais firme da gestora para atenuar os conflitos e direcionar os resultados para o objetivo final, um ensino de qualidade.

Em uma das falas o professor A pontuou que é extremamente difícil não haver divergências, pois trabalhar com várias pessoas, com opiniões diferentes não é fácil, mais

isto faz parte do processo de trabalho, são essas divergências que nos leva as tomadas de decisões acertadas.

Com relação ao conselho escolar todos os professores entrevistados disseram que tem conhecimento do que é conselho escolar, bem como consideram muito importante o órgão na escola, para auxiliar a direção em suas tomadas de decisões.

Na pergunta feita no questionário se o conselho atuava de forma autônoma com a relação à escola, todos os professores responderam que sim, que o conselho tem autonomia na escola e que trabalha coletivamente com a gestão. Assim como na fala da professora B:

[...] o conselho sempre leva em consideração o bom andamento do trabalho pedagógico, para isso sempre as decisões tomadas são coletivamente.

Diante dos relatos, os professores se colocaram que a escola conta com uma gestão participativa e democrática na qual todos da escola têm amplo conhecimento e total participação nas decisões.

Ressaltaram também que veem a diretora como uma orientadora, uma líder da escola, onde ela tenta ser o aponte entre a direção e o corpo docente tornando os professores cada vez mais comprometidos com a escola.

A concepção de que a satisfação no trabalho influencia as decisões das pessoas sobre trabalhar e permanecerem no atual emprego são válidas até os dias de hoje, pois é nesse contexto que realizei o levantamento de atitudes para identificar a satisfação dos professores para com a gestão. Lawler III (1992, 139) aponta que:

[...] para que o trabalho seja motivador, os indivíduos precisam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do trabalho, necessitam fazer algo que sintam ser significativo, além de receberem feedback sobre aquilo que foi realizado (...) O contexto social do trabalho, bem como as experiências passadas do indivíduo também possuem papel importante.”

Neste contexto o papel do líder torna-se de suma importância, pois os funcionários necessitam de alguém para ajudá-los a trabalhar dentro do processo operacional interno, dar a retroalimentação, estabelecer objetivos e relacionamentos da equipe com os demais da organização. Líderes são tipicamente vistos como pessoas que fixam a direção, estabelecem objetivos e criam uma visão para a organização. Segundo Bergamini (1997) a motivação nas organizações envolve a relação entre líder e liderado:

O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas

também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido. (BERGAMINI, 1997, p.34).

Desta forma é imprescindível que o gestor escolar fique atento às necessidades da comunidade escolar, procurando satisfazê-las à medida do possível, para manter um bom clima organizacional e ter a participação de todos na busca por uma escola de qualidade e eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas duas últimas décadas o crescimento dos mecanismos atribuído aos processos de democratização e descentralização da gestão dos sistemas de ensino, o que se evidencia na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e legislação complementar, no desenvolvimento de estudos, nessa área, nos meios acadêmicos do País, assim como nas medidas adotadas pelos governos nas suas diferentes esferas.

Ficou claro, porém que para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é preciso que se promova efetivamente a democratização na gestão. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de suprimir os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados, incentivar a autonomia das escolas e das unidades escolares, com a participação da comunidade escolar no controle social da escola. Tais concepções e práticas estão associadas ao novo papel do Estado e de suas instâncias e a uma reformulação dos cursos de formação profissional em educação.

Não se pode negar que a qualidade do ensino passa pela gestão democrática. Instituinto mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da escola, torna-se possível superar as relações autoritárias de poder, o individualismo e as desigualdades, e promover uma educação de qualidade. A gestão democrática é imprescindível para estabelecer uma cultura de participação sem a qual não se exterminará o clientelismo, o assistencialismo e a corrupção, que perpetuam o sistema de dominação e o subdesenvolvimento.

A gestão democrática tem um caráter pedagógico: ela transforma a escola num laboratório de cidadania. O fortalecimento da escola e a conquista de sua autonomia político pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente constituem num instrumento de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica seja efetivamente uma prática social e que possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais. Portanto, todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente se responsabilizando por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, de modo a obter os melhores resultados na busca de uma educação de qualidade.

Um diretor capaz de exercer liderança pode determinar a diferença entre uma escola estagnada e uma escola em movimento. Não só no Brasil, mas no mundo inteiro, são raros os diretores que atuam como professores de professores e agentes dinâmicos de mudança. A boa notícia é que liderança educacional é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercitada a cada dia.

Para que ocorram transformações na qualidade do ensino, é preciso que o diretor vá além da intervenção indireta no trabalho dos professores. Esse deve atuar como líder educacional e influenciar diretamente o comportamento profissional dos educadores.

Ao mesmo tempo está em contato permanente com os docentes fazendo com que cada profissional aluno e pai, sintam que a escola lhe pertence. Deve ser fonte de inspiração, incentivo e apoio técnico. Estimula a criatividade, mas ao mesmo tempo estabelece padrões, confronta, corrige, capacita. Valoriza o desempenho dos professores, sabendo que receber reconhecimento os motiva a fazer cada vez melhor o seu trabalho. Por isso, é capaz de extrair o máximo de sua equipe de profissionais.

Se o diretor é um líder, ele não deixa os professores abandonados à própria sorte, isolados em suas salas de aula. Organiza a jornada escolar, abrindo espaço para reuniões semanais ou pelo menos quinzenais dos docentes, por disciplina ou por série.

Estimula-os a debater, em grupo, problemas pedagógicos como dificuldade em motivar a classe ou em estabelecer relações entre os conteúdos e a vida dos alunos. É o momento em que os professores refletem sobre sua prática e experimentam novas possibilidades. Em um clima descontraído, não ameaçador, de cooperação, vão sentir-se à vontade até para falar sobre seus próprios erros, discuti-los e aprender com eles.

Quando o diretor é um líder, ele é também um grande comunicador, capaz de mobilizar e articular os mais diferentes setores em torno da missão da escola. Convence e orienta os pais, por exemplo, a desenvolver sistematicamente os hábitos de estudo de seus filhos ou a trabalhar como voluntários em projetos de recuperação. Mapeia as organizações sociais e culturais da comunidade que possam desenvolver ações complementares junto aos alunos, como dança, teatro, estudo de línguas, informática, esportes. E, sempre que o seu trabalho é coroado de êxito, todos dizem: “Nós fizemos isso!”. Consegue fazer com que a equipe sinta que está embarcando em um projeto vital, até mesmo sagrado, que exigirá sacrifícios, mas também realizará algo muito importante, digno do melhor que existe em cada um.

É pensando dessa forma, que as características do novo líder nos trarão diretores capazes de obter cooperação espontânea da equipe, delegar competências e integrar as

lideranças. As atitudes de comando, capazes de gerar obediência, são atualmente substituídas pela valorização da força humana de trabalho.

A Instituição formal burocrática encontra-se em declínio, cedendo espaço para a Instituição onde lidera a criatividade e ações conjuntas de equipes. É evidente a necessidade de líderes para o estabelecimento da ordem e da objetividade, mas em alguns casos críticos é necessária uma tomada de decisão individualizada.

Os resultados alcançados têm ainda a pretensão de indicar que um estudo em nível micro pode trazer grandes contribuições ao desenvolvimento da administração escolar, na medida em que corrobora e amplia as possibilidades indicadas pelos recentes estudos a respeito da participação coletiva na gestão escolar, como uma das vias para a melhoria do ensino, da consciência crítica da realidade social para a construção de uma escola verdadeiramente pública, na busca da eliminação das desigualdades sociais.

Como qualquer processo de investigação, essa pesquisa não oferece um conhecimento definitivo, mas considerações caracterizadas pelo caráter provisório. Procurou-se muito mais abrir o debate do que concluí-lo na acepção do termo, pois acredita-se ser esta a oportunidade de oferecer alguma contribuição às inúmeras possibilidades de transformação educacional e, num sentido mais amplo social

REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação**. Revista, **Educação e Sociedade**, São Paulo: Cortez, 1979, vol. 2, p. 36-46.

BAHIA. **Leis Básicas da Educação**. Programa Ação Educar. v. 1. Salvador, 1997.

BERGAMIINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. São Paulo.

_____. **PDE Escola: Perguntas e respostas**. Ministério da Educação.

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

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 6ª ed. São Paulo: Cortez; DF: MEC: UNESCO, 2001, Relatório para UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI. p.1 a 117 .

ESTRADA, Adrian Alvarez; VIRIATO, Edaguimar Orquizas. A escola enquanto organização burocrática: A Gestão Escolar na perspectiva dos Diretores Escolares de Cascavel. Disponível: **Educação e Sociedade**, São Paulo: Cortez, 1979, vol. 2, p. 36-46.

FONSECA, J. P. Da. **Planejamento educacional participativo**. Rev. Faculdade de Educação. São Paulo. V. 21, n. 1, p. 71-112, jan/jun. 1995.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 5. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: EM ABERTO. Vol. 17, n 72, fev/jun, 2000.

_____. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino.** Rev. **Gestão em Rede**, n.3, Curitiba, nov. 1997.

_____. **A Gestão Participativa na Escola.** Ed. 5. Petrópolis/RJ: Vozes, 2009.

ROMÃO, José Eustáquio. **Poder local e educação.** São Paulo: Cortez, 1992.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina.** Construção e Reconstrução do Conhecimento. Campinas, S.P: Editora Autores Associados 1995.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. DIRETORIA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E GESTÃO EDUCACIONAL. Coordenação Geral de Gestão Educacional. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php%3FItemid%](http://portal.mec.gov.br/index.php%3FItemid%3FItemid). Acesso em: 17.08.17.

SILVA JR. Celestino A. **A Organização do Trabalho na Escola:** a prática a existente e a teoria necessária. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº 59, 1986.

_____. **A Escola Pública como local de trabalho.** São Paulo: Cortez, 1994.

TEIXEIRA, Anísio Spínola. **Administração escolar.** São Paulo: ANPAAE, 1968.

_____. **Educação é um direito.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

UNICEF. **Qualidade para Todos.** São Paulo: CENPEC, 1994.

VELERIEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

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

GIRLING, Robert H & KEITH, Sherry. **Gestão Participativa.** SALVADOR, 1996 (xerocado).

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA ESCOLA ESTUDADA

1. Sexo:

M () F ()

2. Idade:

20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 ou mais

3. Formação:

Graduação Especialização Mestrado Doutorado

4. Quantos anos como professor(a):

0 a 5 6 a 10 11 a 20 21 a 25 mais de 26

5. Em quantas escola leciona

() 1 () 2 () mais de duas

6. Tem conhecimento sobre a atuação do conselho escolar?

() sim () não

7. Caso sim, o que conhece sobre as práticas do conselho escolar

8. Considera que existe participação democrática na escola (professores, alunos, família)

() sim () não

Justifique:

9. Considera que o conselho escolar atua de forma autônoma com relação a escola

() sim () não

Justifique:

10. Existe algum aspecto na relação entre os professores e gestores que dificulta sua prática docente junto ao conselho?

() Sim, existe.

Especifique o aspecto:

11. Você se sente motivado e valorizado nessa instituição?

() Sim. () Não. Por que?

12. Em que momento os professores e gestores se inter-relacionam?

a) Somente na escola, informalmente.

b) Em datas festivas ou comemorativas, na escola.

- c) Fora da escola.
- d) Em reuniões de trabalho.
- e) Todos os momentos referidos.
- f) Não existe momento determinado.

13. Existe algum tipo de conflito e / ou divergências entre os professores?

() Sim. De que tipo _____

() Não.

14. Tendo conflitos entre os professores, de que maneira são resolvidos?

- a) Com a ajuda do gestor.
- b) Conversa entre colegas.
- c) Entre os professores envolvidos.

15. A gestão da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores?

- a) Sim, se preocupa incentivando a participação em cursos oferecidos pela Secretária de Educação e divulga os cursos de formação continuada dentro da escola.
- b) Sim, se preocupa e cria cursos de formação continuada dentro da escola para que os professores não precisem deixar o ambiente escolar.
- c) Não, o professor busca a sua formação.

16. Com é o diálogo entre os professores e gestores?

- a) Franco, sincero, com muita harmonia.
- b) Difícil/conflituoso
- c) Contínuo
- d) Circunstancial
- e) Não existe diálogo entre professores e gestores

17. O gestor incentiva a interação entre os professores?

- a) Não.
- b) Sim, por meio de encontros literários.
- c) Sim, utilizando o espaço do AC.
- d) Sim, nas datas comemorativas.
- e) Sim, na Jornada pedagógica.
- f) Sim, outros. Especifique: _____

18. Há iniciativa de professor para promover essa interação?

() Sim. Exemplo _____

() Não

19. Como você qualificaria a postura do gestor na Instituição/Escola?

- a) Centralizadora

- b) Autoritária.
- c) Burocrática
- d) Flexível/dinâmica
- e) Participativa
- f) Outra _____

20. Como você qualificaria a formação do gestor dessa Instituição/Escola?

- a) O gestor é bem preparado e busca uma contínua formação.
- b) O gestor não apresenta uma boa formação em sua atuação.
- c) O gestor é bem preparado tecnicamente, mas apresenta dificuldades nas relações interpessoais.
- d) O gestor apresenta uma boa relação interpessoal, mas não é tecnicamente preparado.
- e) Outras. Especifique _____

21. Você participa das decisões tomadas na Instituição/Escola?

() Sim. De que forma? _____

() Não. Por que?

22. Você desenvolve ou já desenvolveu algum projeto nessa Instituição/Escola?

() Sim. Qual?

() Não

ENTREVISTANDO A DIRETORA DA ESCOLA

1. Existe uma participação ativa dos professores nas decisões administrativas? Como?
2. Como funciona a relação entre direção e o conselho escolar nas tomadas de decisões?
3. A diretora se considera com uma postura democrática, na qual os professores se sentem livres para expor suas opiniões e ideias?
4. A gestão é participativa? A gestora possibilita que a comunidade escolar se sinta parte integrante da escola? Como?
5. Como avalia o papel de líder na escola? Destaque alguns resultados obtidos por essa liderança.

ENTREVISTANDO UMA ALUNA REPRESENTANTE DO CONSELHO ESCOLAR

1. Como se deu a escolha de uma representante de alunos para participar do conselho escolar?
2. Existe uma participação ativa dos alunos nas tomadas de decisões da escola através do conselho?
3. A direção deixa o conselho à vontade para as decisões ou ela interfere?
4. Todos os membros que formam o conselho escolar participam das reuniões?
5. Você acha que a direção deve melhorar em algum aspecto?

ENTREVISTANDO A PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR

1. Existe uma participação ativa de todos os integrantes do conselho escolar nas reuniões?
2. O conselho escolar tem total participação nos processos de decisões da escola?
3. Como se dá as relações de poder na escola Senador José Gaudêncio?
4. Como é feita a escolha dos membros de representações do conselho escolar?
5. O que acha do conselho escolar? Como é a sua atuação na escola?